

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Stephanie Heller**

**Chancen und Risiken von  
Unternehmenskommunikation  
im Rahmen von Corporate  
Social Responsibility**

**2014**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Chancen und Risiken von Unternehmenskommunikation im Rahmen von Corporate Social Responsibility**

Autorin:  
**Frau Stephanie Heller**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM10wD2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Tamara Huhle**

Zweitprüfer:  
**Maximilian Werner M.A.**

Einreichung:  
Aidlingen, 22. Januar 2014

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Opportunities and risks of corporate communication in the context of Corporate Social Responsibility**

author:  
**Ms. Stephanie Heller**

course of studies:  
**Applied Media**

seminar group:  
**AM10wD2-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. Tamara Huhle**

second examiner:  
**Maximilian Werner M.A.**

submission:  
Aidlingen, 22nd January 2014

---

## **Bibliografische Angaben**

Heller, Stephanie:

Chancen und Risiken von Unternehmenskommunikation im Rahmen von Corporate Social Responsibility

Opportunities and risks of corporate communication in the context of Corporate Social Responsibility

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Die Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema der Chancen und Risiken von Unternehmenskommunikation im Rahmen von Corporate Social Responsibility. Es soll geklärt werden, inwieweit eine Korrelation zwischen der Unternehmenskommunikation von CSR und dem Unternehmenserfolg besteht und welche Rolle die Wahrnehmung durch die Verbraucher spielt. Dabei soll untersucht werden, welche Erfolgsfaktoren die Unternehmenskommunikation beeinflussen und anhand welcher Indikatoren sich der Unternehmenserfolg messen lässt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Unternehmen und Verantwortung: Lohnt es sich, gut zu sein? .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>3</b>
<b>3 Corporate Social Responsibility .....</b>	<b>4</b>
3.1 Entstehung und Entwicklung von unternehmerischer Verantwortung.....	4
3.2 Unschärfe der Definition von CSR .....	7
3.3 Wissenschaftliches Modell und Definition .....	8
3.4 Staatliche und institutionelle Definitionen und Konzepte.....	10
3.5 Abgrenzung von verwandten Begriffen .....	12
3.6 Verantwortungsdimensionen von Unternehmen .....	14
<b>4 Unternehmenskommunikation im Rahmen von CSR.....</b>	<b>17</b>
4.1 Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation .....	17
4.2 Kommunikationsmanagement.....	19
4.3 Kommunikationsformen und -strategien.....	24
4.4 Kommunikationskanäle und -maßnahmen.....	28
4.5 Perspektiven durch das Internet und Social Media .....	31
4.6 Vorüberlegungen zur empirischen Untersuchung .....	32
4.6.1 Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation.....	32
4.6.2 Indikatoren für den Unternehmenserfolg .....	34
<b>5 Empirische Untersuchung: Korrelation zwischen Unternehmenskommunikation von CSR und Unternehmenserfolg .....</b>	<b>38</b>
5.1 Ziel der Untersuchung .....	38
5.2 Aufbau der Untersuchung .....	38
5.3 Ergebnisse .....	39
5.4 Auswertung und Diskussion .....	44
<b>6 Fazit und Ausblick .....</b>	<b>48</b>

---

6.1	Fazit.....	48
6.2	Ausblick auf weitere Forschungsansätze .....	49
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>XI</b>
<b>Anlagen .....</b>		<b>XVII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>		<b>XXIII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

CC	Corporate Citizenship
CS	Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
CRM	Cause Related Marketing
FAQ	Frequently Asked Questions
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
NGO	Non-governmental organization
SM	Social Media
TN	Teilnehmer/Innen
UK	Unternehmenskommunikation

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: CSR-Pyramide nach Carroll.....	8
Abbildung 2: primäre und sekundäre Stakeholder von Unternehmen .....	14
Abbildung 3: Stakeholder Typologie .....	16
Abbildung 4: Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation.....	18
Abbildung 5: Prozess des integrierten Kommunikationsmanagements.....	19
Abbildung 6: Civil Learning Curve nach Zadek.....	21
Abbildung 7: Beurteilung bestehender Fehler und Defizite der Kommunikation.....	40
Abbildung 8: Bewertung des unternehmerischen Handelns .....	41
Abbildung 9: Wirkung von Skandalen und Verbrauchertäuschungen.....	42
Abbildung 10: Wirkung von Kampagnen und Unternehmensphilosophien.....	43
Abbildung 11: Einfluss von CSR auf das Kaufverhalten der Verbraucher .....	44



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahl von OECD-Leisätzen .....	11
Tabelle 2: Kommunikationsstrategien .....	24
Tabelle 3: primäre und sekundäre Kommunikationsmaßnahmen .....	28
Tabelle 4: Identifikationsrate von Skandale und Verbrauchertäuschungen .....	41
Tabelle 5: Identifikationsrate von Kampagnen und Unternehmensphilosophien .....	42

# 1 Unternehmen und Verantwortung: Lohnt es sich, gut zu sein?

Die Anforderungen gegenüber Unternehmen haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Heutzutage wird von Unternehmen mehr erwartet, als nur die Bereitstellung von hochwertigen und preiswerten Produkten. Es geht vermehrt auch um die ökonomische, ökologische und soziale Verträglichkeit der angebotenen Produkte.<sup>1</sup> Das verantwortungsvolle Handeln der Unternehmen gewinnt in der Öffentlichkeit immer mehr an Bedeutung. Eine Studie des Marktforschungsinstitutes MORI belegt, dass für 70% der Verbraucher die Übernahme von sozialer Verantwortung eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung spielt und diese positiv beeinflusst.<sup>2</sup> Die Unternehmenskommunikation nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein, da sie die Verbindung zwischen dem unternehmerischen Handeln und der Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit herstellt und Informationen und CSR zugänglich und verständlich macht.<sup>3</sup>

Dabei sind die Unternehmen insbesondere auf die Wertschätzung durch die Verbraucher angewiesen, da diese durch ihr Kaufverhalten großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Studien der letzten Jahre belegen, dass Verbraucher durchaus die Fähigkeit haben, Druck auf Unternehmen auszuüben und Einfluss auf das unternehmerische Handeln haben.<sup>4</sup> Für viele Experten ist die Unternehmenskommunikation folglich eine Reaktion auf die Erwartungen und Anforderungen der Verbraucher.<sup>5</sup> Während von einem allgemeinen Interesse gegenüber CSR ausgegangen werden kann, ist über die Wahrnehmung und Wirkung der Unternehmenskommunikation von CSR durch die Verbraucher nur wenig bekannt.<sup>6</sup>

Die Bedeutung von CSR auf unternehmerischer Seite basiert auf der Erwartung, dass sich daraus eine gesteigerte Wertschätzung durch die Stakeholder erreichen lässt, die schlussendlich zu einer verbesserten Verbraucherloyalität gegenüber dem Unternehmen führt. Hierbei sind die Steigerung des Unternehmenswertes und des Profits maßgebliche Gründe für das CSR-Engagement von Unternehmen.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Heinrich et al.: In: Schmidpeter, 2013: s.1

<sup>2</sup> vgl. Universität St.Gallen, 2003: s.5

<sup>3</sup> vgl. UNEP, 2005: s.6

<sup>4</sup> vgl. Williams et al. In: Crane et al., 2008: s.464

<sup>5</sup> vgl. Schrader et al., 2005: s. 18-19

<sup>6</sup> vgl. Sen et al., 2011: s.225

<sup>7</sup> vgl. Murray et al., 1997: s. s.141-142

Der Nutzen von CSR für die Unternehmen wird in der Wissenschaft, sowie in der Wirtschaft, aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen versucht, den Zusammenhang zwischen CSR und wirtschaftlichem Erfolg herzustellen. Dabei geht es grundlegend um die Frage, ob sich CSR lohnt oder nicht.<sup>8</sup> Daher bleibt die Frage offen:

*“Does doing good always lead to doing better?”<sup>9</sup>*

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit eine Korrelation zwischen der Unternehmenskommunikation von CSR und dem Unternehmenserfolg besteht und welche Rolle dabei die Wahrnehmung durch den Verbraucher spielt.

Untersucht werden soll, welche Faktoren Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation von CSR sind und inwieweit sich durch die Wertschätzung der Verbraucher und deren Verhalten Rückkopplungen für den Unternehmenserfolg und das Kaufverhalten ergeben.

---

<sup>8</sup> vgl. Wieland et al.2012: s.9

<sup>9</sup> vgl. Sen et al., 2011: s.225

## **2 Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn dieser Arbeit wird in Kapitel 3 zunächst das Konzept von CSR erläutert, wobei verschiedene Modelle und Definitionen diskutiert und eingeordnet werden. Neben den Verantwortungsbereichen geht es abschließend insbesondere um die Frage, wem gegenüber ein Unternehmen Verantwortung trägt und welche entscheidende Rolle dabei die Verbraucher einnehmen.

In Kapitel 4 wird die Unternehmenskommunikation im Rahmen von CSR einer näheren Betrachtung unterzogen. Folgend geht es speziell um die Unterschiede der klassischen Unternehmenskommunikation und der Kommunikation von CSR. Im Mittelpunkt stehen dabei die veränderten Kommunikationsprozesse unter spezieller Betrachtung der Einflussnahme und Erwartungen der Verbraucher. Anschließend wird, basierend auf den Erkenntnissen des theoretischen Teils und weiteren Überlegungen, das Fundament für die Untersuchung des empirischen Teils gelegt. Erläutert werden die Einflussfaktoren für eine erfolgreiche UK und die Indikatoren des Unternehmenserfolgs. Diese werden anhand wissenschaftlicher Studien eingeordnet und diskutiert.

Die empirische Untersuchung wird in Kapitel 5 durchgeführt. Dabei wird anhand einer Umfrage geprüft, ob eine Korrelation zwischen der Unternehmenskommunikation von CSR und dem Unternehmenserfolg zu erkennen und nachzuweisen ist. Die Ergebnisse werden hinsichtlich der festgelegten Parameter der Vorüberlegungen zum empirischen Teil untersucht und eingeordnet.

Abschließend wird in Kapitel 6 das Fazit gezogen und die Erkenntnisse der Arbeit hinsichtlich der Fragestellung bewertet und eingeordnet. Danach folgt ein Ausblick auf weitere Forschungsansätze.

### 3 Corporate Social Responsibility

Das Konzept von CSR ist seit gut einem halben Jahrzehnt Teil der boomenden Debatte über die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Sowohl Wissenschaftler, Unternehmer, Politiker und die Öffentlichkeit versuchen der Frage nachzukommen, welche Verpflichtungen Unternehmen neben ihrer Primärfunktion, dem erwirtschaften von Profit, haben und welche Rolle sie in der Gesellschaft einzunehmen haben.<sup>10</sup>

#### 3.1 Entstehung und Entwicklung von unternehmerischer Verantwortung

Bereits im antiken Griechenland lassen sich die ersten historischen Spuren von unternehmerischer Verantwortungsübernahme finden. Unternehmen verteilten damals aus philanthropischen Motiven Geld und Nahrung an die Armen. Die Gesellschaftsstruktur änderte sich im 19. Jahrhundert drastisch mit dem entstehen großer Konzerne. Die Veränderung von kleinen und regionalen Unternehmen, hin zu Unternehmenskonzernen mit konzentrierter Macht, warf neue Fragen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auf. Zudem mischten sich Regierungen, insbesondere in den USA, ab 1930 aktiv und kritisch in unternehmerische Geschicke ein und wandten sich gegen den wirtschaftlichen Liberalismus der letzten Jahrzehnte, nach deren Begriff sich die Wirtschaft am besten ohne staatliche Eingriffe entwickelt. Unternehmerpersönlichkeiten entwickelten im 19. Jahrhundert philanthropische Verhaltensweisen, die als Unternehmensverantwortung verstanden wurden. Hierzu gehörten u.a. Unternehmensspenden an gemeinnützige Organisationen, unternehmerisches Engagement im lokalen Gemeinwesen oder das Erstellen und Einhalten eines freiwilligen ethischen Verhaltenskodex. Einige Vertreter dieser Zeit sehen das soziale Eigenengagement der Unternehmen als eine vorrausschauende Strategie auf den zunehmenden Druck der Regierungs- und Wirtschaftspolitik. In dieser Zeit entstanden auch neue unternehmerische Aktivitäten, z.B. Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation der Arbeitnehmer und im allgemein gesellschaftlichen Bereich. In den 50er entwickelte sich parallel zu der wirtschaftlichen Praxis eine wissenschaftliche Debatte in den USA über die Verantwortung von Unternehmen und deren Rolle in der Gesellschaft.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> vgl. Schranz, 2007: s. 20-21

<sup>11</sup> vgl. Loew et al., 2004: s.18-19

Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts wurden erste Publikationen zu dem Thema veröffentlicht. CSR wurde erstmals 1926 in den Monographien von Clark erwähnt, in denen bereits von einer Verpflichtung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft gesprochen wird. Bereits 1946 ergab eine Umfrage des Fortune Magazin in den USA, dass 93.5% der Geschäftsleute der Aussage zustimmten, dass Sie für die Folgen ihres Handels über den Bereich der Gewinn- und Verlustrechnung hinaus verantwortlich sind. Viele sehen den Ursprung der CSR-Debatte in den USA. Hier erschienen seit den 50er Jahren eine Vielzahl von wissenschaftlichen Publikationen. Obwohl sich Spuren von CSR in der ganzen Welt finden lassen, ist es immer noch ein Konzept, das verstärkt in den Industrieländern angewendet wird.<sup>12</sup>

Als Beginn der wissenschaftlichen Debatte wird das wegweisende Buch *Social Responsibilities of the Businessman* von Howard R. Bowen aus dem Jahr 1953 gesehen. Bowen veröffentlichte als erster eine anerkannte Definition und Erklärung über die soziale Verantwortung von Geschäftsleuten:

*“It [social responsibility] refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society.”<sup>13</sup>*

In den 60er und 70er erweiterten verschiedene Autoren den Begriff CSR und etablierten die Debatte in den wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Kreisen. In den frühen 70er Jahren wurde zudem durch den Beginn der sozialen Gesetzgebung eine erste rechtliche Grundlage für die Einbindung von CSR in den Unternehmen geschaffen. In dieser Zeit entstanden u.a. die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) und die Consumer Product Safety (CSPC). Durch die Gründung der Regierungsabteilungen wurden Angestellte und Verbraucher erstmals als wichtige und legitime Stakeholder der Unternehmen anerkannt, deren rechtliche und ethische Forderungen von den Unternehmen berücksichtigt wurden.<sup>14</sup>

Während CSR immer mehr an Bedeutung zunahm und die Gesellschaft vermehrt Interesse an dem Thema offenbarte, gab es auch vereinzelte Kritik an dem Konzept. Der bekannteste Kritiker dieser Zeit ist Milton Friedman, der sich in seiner Publikation von 1970 gegen den Trend CSR wandte und diesen scharf kritisierte. Friedman sprach die Unternehmen darin von jeder sozialen Verantwortung frei und formulierte die These:

---

<sup>12</sup> vgl. Carroll, 1999: s. 270

<sup>13</sup> vgl. Bowen, 1953: s.6

<sup>14</sup> vgl. Carroll, 1991: s.39

*"There is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud." <sup>15</sup>*

Unternehmen haben sich daher in seinen Augen nicht um die Schaffung von Arbeitsplätzen, Beseitigung von Diskriminierung und die Vermeidung von Umweltverschmutzung zu engagieren. <sup>16</sup> Durch die Machtübernahme von Ronald Reagan in den USA und Margarete Thatcher in Großbritannien in dieser Zeit wurde die Wirtschaftsordnung von einer Interventionspolitik der Regierungen hin zu einer freiheitlicheren Gesellschaftsordnung wieder aufgegeben. Jedoch können die Thesen von Friedman aus dieser Zeit heute keine Gültigkeit mehr beanspruchen. Unternehmen die sich nur der Gewinnmaximierung verschreiben, werden schnell von der Öffentlichkeit abgestraft. Der damals populäre Slogan „The Business of Business is Business“ wird heute eher als Provokation empfunden. <sup>17</sup>

In den 80er und 90er wurden vermehrt empirische Untersuchungen durchgeführt. Hierbei stand die Messung von CSR in den Unternehmen im Vordergrund. In dieser Zeit entstanden neue Begriffe innerhalb des Konzepts von CSR. Hierzu gehörten u.a. Corporate Social Performance, Corporate Sustainability bzw. Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship. <sup>18</sup> Insbesondere durch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen, aufgrund der Globalisierung seit den 80er Jahren, wurde das verantwortungsvolle Handeln der Unternehmen immer mehr in den Vordergrund gestellt. Die Anforderungen für Unternehmen wurden in dieser Zeit stark von dem fortschreitenden Liberalismus des Welthandels, der Verschärfung des Wettbewerbs, der Auseinandersetzung mit verschiedenen Konkurrenzunternehmen und der flächendeckenden Ausbreitung des Internets geprägt. Unternehmen konnten daher nicht nur an ihrem eigenen Handeln gemessen werden, sondern auch im Vergleich mit dem Wettbewerb beurteilt werden. Neue Verantwortungsbereiche von Unternehmen, wie z.B. Menschenrechte oder Kinderarbeit an den Produktionsorten der Dritten Welt, wurden in dieser Zeit geprägt. <sup>19</sup> Durch den Bedeutungszuwachs von CSR veröffentlichten vermehrt staatliche Behörden und Institute eigene Auffassungen und Modelle von CSR. Diese Konzepte werden meist als Grundlage oder Richtlinien von den Unternehmen in

---

<sup>15</sup> Friedman, 1970 In: Zimmerli et al., 2007: s.178

<sup>16</sup> vgl. Friedman, 1970 In: Zimmerli et al., 2007: s.173

<sup>17</sup> vgl. Schranz, 2007: s.13

<sup>18</sup> vgl. Carroll, 1999: s. 291-292

<sup>19</sup> vgl. Habisch et al., 2008 In: Habisch et al., 2008, s.6

den Industrieländern angesehen. Im Jahr 2000 begann z.B. die EU mit der Entwicklung eines politischen Konzepts zur Unterstützung von CSR. Mit dem im Jahr 2001 erschienen Grünbuch entstand eine erste offizielle Definition und Stellungnahme zum Thema unternehmerischer Verantwortung.<sup>20</sup>

### 3.2 Unschärfe der Definition von CSR

Bereits 1973 konstatierte Dow Votaw die Unschärfe des Begriffs CSR und das Fehlen einer offiziellen und anerkannten Definition. Sowohl der Begriff, wie auch die anhängenden Konzepte von CSR, sind in der Wissenschaft nicht eindeutig definiert, wodurch eine Vielzahl an Unternehmen und Organisationen verschiedene Definitionen für sich in Anspruch nehmen. Auf Grundlage der bis heute andauernden Diskussion über eine eindeutige Definition von CSR besitzt die Aussage von Votaw bis heute Gültigkeit:<sup>21</sup>

*“The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in an ethical sense; [...] many simply equate it with charitable contributions; some take it to mean socially conscious; [...] a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large.”<sup>22</sup>*

Die Ursache der Unschärfe von CSR liegt in den gesellschaftlichen und politischen Veränderungen.<sup>23</sup> Die Definition ist auch immer ein Spiegel der Zeit in der sie entstanden ist. So wurde durch die Globalisierung das Thema Menschenrechte und Kinderarbeit in den Produktionsländern ein wichtiges Thema der Gesellschaft. In den letzten Jahren gewannen die Themen Umwelt und Herkunft der Produkte einem immer höheren Stellenwert, nicht zuletzt bestärkt durch die Umweltkatastrophen der letzten Jahre.

Der Mangel an Klarheit führt dazu, dass Unternehmen verschiedene Modelle von CSR umsetzen. Während einige Unternehmen unter CSR nur die finanzielle Unterstützung von hilfsbedürftigen Menschen, Freiwilligenarbeit und lokalen Gemeinschaften sieht, fassen andere Unternehmen den Verantwortungsbereich weiter. Dabei gehen die Aufgaben über die finanzielle Unterstützung hinaus. Unternehmen engagieren sich hierbei

---

<sup>20</sup> vgl. Loew et al., 2004: s.S.7

<sup>21</sup> vgl. Schneider In: Schneider et al., 2012: s.18

<sup>22</sup> Votaw In: Votaw et al., 1973: s.11

<sup>23</sup> vgl. Zirnic, 2009, s.5



u.a. in den Bereichen saubere Technologien, erneuerbare und alternative Energien, Umwelt, Menschenrechte und Fair-Trade.<sup>24</sup> Durch die Unschärfe der Definition wird auch die Identifikation von CSR aus Sicht der Gesellschaft erschwert. In der Gesellschaft herrscht immer noch eine weitgehende Unkenntnis oder auch Missverständnis von CSR. Hierdurch entstehen verschiedenen Vorstellungen von CSR auf Seiten der Gesellschaft<sup>25</sup>

### 3.3 Wissenschaftliches Modell und Definition

Die CSR-Pyramide von Carroll ist das bekannteste und weitverbreitetste wissenschaftliche Modell und wird oftmals als Grundlage für weitere Studien benutzt. Darin unterscheidet Carroll zwischen vier Arten von unternehmerischer Verantwortung: ökonomischer, rechtlicher, ethischer und philanthropischer. Die verschiedenen Verantwortungen stehen in einer dynamischen Spannung miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die Unternehmen befinden sich dabei in einem Konflikt zwischen den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und den Erwartungen der Gesellschaft.

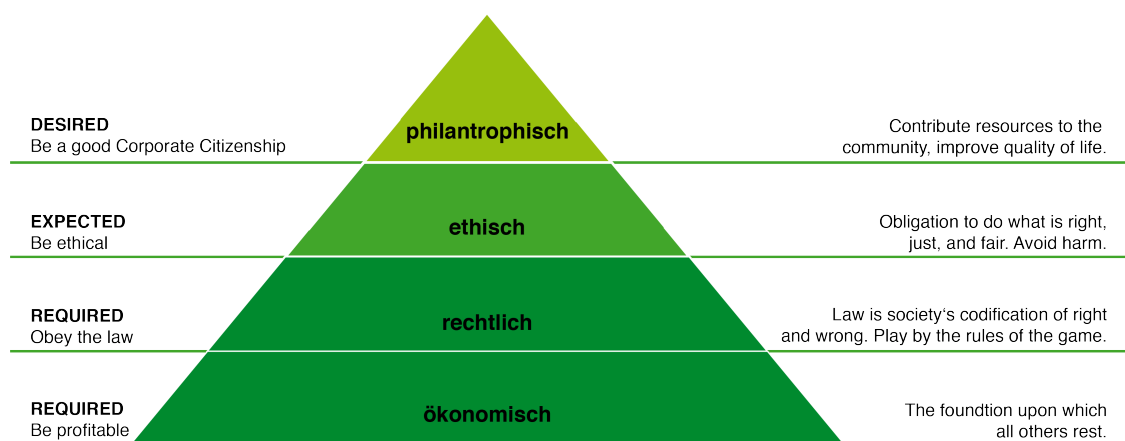


Abbildung 1: CSR-Pyramide nach Carroll<sup>26</sup>

Die ökonomische Verantwortung bildet das Fundament der Pyramide. Profitables Wirtschaften ist die Grundlage und Voraussetzung für alle folgenden Stufen und gilt als primäres Ziel eines jeden Unternehmens. Komponenten für eine erfolgreiche Umset-

<sup>24</sup> vgl. Freeman et al., 2011: s.419-420

<sup>25</sup> vgl. Schneider In: Schneider et al., 2012: s.18

<sup>26</sup> eigene Darstellung nach Carroll, 1991: s. 42

zung der ökonomischen Ziele sind eine zielgerichtete Unternehmensführung, eine starke wettbewerbsfähige Position im Markt und ein hohes Level an Effizienz.

Die rechtliche Verantwortung eines Unternehmens beschreibt die Einhaltung von länderspezifischen Gesetzen. Aus Sicht der Stakeholder ist die faire und verantwortungsvolle Unternehmensführung eine Mindestanforderung und verbindet die Unternehmen und Stakeholder mit einem sozialen Vertrag. Ökonomische und rechtliche Verantwortung bilden die ethischen Normen für Fairness und Gerechtigkeit.

Die ethische Verantwortung von Unternehmen geht über die Grenzen des gesetzlichen Rahmens hinaus. Hierbei spielt die Berücksichtigung der Erwartungen der Stakeholder eine wichtige Rolle. Unternehmen haben die Verantwortung Veränderungen in den Werten der Gesellschaft zu erkennen und ihr Handeln danach auszurichten. Das unternehmerische Handeln kann dabei die treibende Kraft für neue gesetzliche Regelungen sein. Die Umwelt-, Bürgerrechts- und Verbraucherbewegungen spiegelten zu ihrer Zeit grundlegende Änderungen in den Werten der Gesellschaft wieder und resultierten später in neuen Gesetzen.

Die philanthropische Verantwortung von Unternehmen ist es sich für die Gesellschaft als guter unternehmerischer Bürger (Corporate Citizenship) zu engagieren. Hierzu zählen insbesondere finanzielle Unterstützung die dem Allgemeinwohl zugute kommen. Hierzu gehören z.B. Spenden für Kunst, Bildung oder die Gemeinde. Die Übernahme solcher Maßnahmen ist freiwillig und geht über die ethischen und moralischen Erwartungen einer Gesellschaft hinaus. Philanthropische Verantwortung wird von den Stakeholdern positiv aufgenommen, ist jedoch im Vergleich zu den anderen Kategorien der CSR weniger wichtig, da Sie keine direkten Bedürfnisse der Stakeholder befriedigt.<sup>27</sup>

Das Modell von Carroll bietet eine gute Übersicht über die Verantwortungen eines Unternehmens und die Grundcharakteristika von CSR. Es eignet sich daher gut als Grundlage für weitere Überlegungen. Es ist aber aufgrund der fehlenden Verpflichtung und Anerkennung von Seiten der Wirtschaft und Politik für Unternehmen als Managementkonzept und standardisierte Definition eher ungeeignet. Daher sollen folgend staatliche und institutionelle Definitionen und Modelle herangezogen werden. Diese eignen sich aufgrund ihrer hohen Anerkennung und Verbreitung in den wirtschaftlichen und politischen Kreisen eher als übergreifende Definition als die vielfältigen und variierende aus der Wissenschaft.

---

<sup>27</sup> vgl. Carroll, 1991: s.40-43

### 3.4 Staatliche und institutionelle Definitionen und Modelle

Neben einer Vielzahl von variierenden Ansätzen und Definitionen aus dem wissenschaftlichen Sektor, haben staatliche und institutionelle Definitionen stark an Bedeutung zugenommen. Dabei handelt es sich nicht um Gesetze, sondern um Konzepte, die den Unternehmen als Richtlinie oder Grundlage zur Einbettung von CSR in die Unternehmensführung dienen sollen. Zu den wichtigsten und bekanntesten Berichten gehören das Grünbuch der EU (2001) auf europäischer Ebene und das Regelwerk der Organisation for Economic Co-operation and Development (2000) auf multinationaler Ebene.

Die Europäische Union veröffentlichte in ihrem Grünbuch aus dem Jahr 2001 eine erste Stellungnahme zum Thema der unternehmerischen Verantwortung. Da sich eine Reihe von ökologischen und gesellschaftlichen Problemen gar nicht, oder nur sehr schwer, durch Regulierungen effizient bewältigen lassen, soll der Bericht der EU Unternehmen als Grundlage und Orientierungshilfe dienen.<sup>28</sup> Dabei soll das Konzept der sozialen Verantwortung den Unternehmen dienen

*„[...] auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihren Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>29</sup>*

Die Übernahme von freiwilliger Verantwortung von Unternehmen soll dabei zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen und ist somit weitgehend identisch mit einer nachhaltigen Unternehmensführung. Hierbei liegen die Schwerpunkte in den Bereichen Arbeitsbedingungen und Umweltschutz. Ergänzend zählen hierzu u.a. auch Spenden, Sponsoring und Stiftungsaktivitäten.<sup>30</sup> Dabei wird das freiwillige Engagement als wirtschaftliche Zukunftsinvestition angesehen, die langfristig zu einer Steigerung des Unternehmenswerts führen soll. Dabei sind die Erwartungen der Stakeholder, insbesondere im Zusammenhang mit der Globalisierung, ein ausschlaggebender Einflussfaktor. Hinzu kommt die gestiegene Transparenz von Wirtschaftstätigkeiten durch neue Informations- und Kommunikationstechniken.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> vgl. BMU, 2008: s.6

<sup>29</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001: s.7

<sup>30</sup> vgl. BMU, 2008: s.7

<sup>31</sup> vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001: s.3-4

Die Leitsätze aus dem Regelwerk der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) aus dem Jahr 2000 sind die am weitesten verbreitetsten für multinationale Unternehmen und beinhalten weitreichende Empfehlungen für Unternehmen. Darin werden die zentralen unternehmerischen Verantwortungsbereiche aufgezeichnet. Die Leitsätze der OECD stellen den momentan einzigen umfassenden Kodex für verantwortungsbewusstes Wirtschaften auf multinationaler Ebene dar. Das Regelwerk wird von allen 30 OECD-Mitgliedstaaten anerkannt sowie 9 Nichtmitgliedstaaten, dazu gehören u.a. die USA, Frankreich, Deutschland, England, Norwegen, Italien, Australien und Brasilien. Die Leitsätze besitzen aufgrund der staatlichen Anerkennung eine größere Verbindlichkeit als andere Prinzipien und Konzepte. Die Leitsätze richten sich speziell an globale, multinationale Unternehmen. Das Bekenntnis zu den Leitsätzen ist freiwillig und sollten von Unternehmen als Mindeststandards eingesetzt werden.<sup>32</sup> Die OECD-Leitsätze für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln umfassen dabei die Bereiche Grundpflichten und Grundsätze von Unternehmen, Offenlegung von Information, Menschenrechte, Beschäftigung und Beziehung zwischen den Sozialpartnern, Umwelt, Bekämpfung von Bestechungsgeldforderungen und Schmiergelderpressung, Verbraucherinteressen, Wissenschaft und Technologie, Wettbewerb und Besteuerung.<sup>33</sup>

Grundpflichten von Unternehmen	Informationspolitik	Korruptionsbekämpfung
Nachhaltige Entwicklung	Herausgabe eines Geschäftsberichts	Ablehnung von Bestechungsgeldern
Einhaltung von Menschenrechten	Offenlegung von Informationen zu sozialen und umweltrelevanten Fragen	Transparenz zu den Maßnahmen der Korruptionsbekämpfung
Förderung der lokalen Kapazitäten		
Umweltpolitik	Verbraucherinteressen	Wettbewerb
Errichtung von Umweltmanagementsystemen	Gewährleistung fairer Geschäfts-, Vermarktungs- und Werbepraktiken	Beachtung der Regeln des fairen Wettbewerbs
Orientierung am Vorsprungsprinzipien		
Gewährleistung einer transparenten Umweltberichterstattung	Sicherheit und Qualität der Güter und Dienstleistungen	Verzicht auf Errichtung wettbewerbswidriger Kartelle

Tabelle 1: Auswahl von OECD-Leitsätzen<sup>34</sup>

<sup>32</sup> vgl. BMU, 2008, s.9-10

<sup>33</sup> vgl. OECD, 2011: s.7

<sup>34</sup> eigene Darstellung nach BMU, 2008: s.9

### 3.5 Abgrenzung von verwandten Begriffen

Während der wissenschaftlichen Debatte wurde der Begriff CSR von einer Vielzahl von verschiedenen Autoren in viele Komponenten zerlegt. Zu den bekanntesten Komponenten gehören Corporate Citizenship und Corporate Sustainability bzw. Nachhaltigkeit. Häufig werden die Begriffe als Synonyme benutzt, andere subsumieren sie unter dem Begriff CSR und andere sehen Sie als unabhängige Konzepte und Ansätze.<sup>35</sup>

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde insbesondere in den 70er und 80er Jahre während der Ökologiedebatte geprägt und wird häufig dem Begriff CSR untergeordnet. Das Konzept der Nachhaltigkeit basiert dabei auf dem 3-Säulen-Modell, das auf den gleichgestellten Aspekten der Ökonomie, Ökologie und dem Sozialen besteht. Als Mitte der 80er die Umweltdebatte ihren Höhepunkt erreichte, erlangte der Begriff an Definitionsmacht. Als Meilenstein der Nachhaltigkeitsdebatte zählt der Bericht der Brundtland-Kommission aus dem Jahr 1987, dessen Inhalt auch heute noch als Begriffsgrundlage anerkannt ist.<sup>36</sup>

*“Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”<sup>37</sup>*

Das Konzept hat sich spätestens seit der UNO Umweltkonferenz in Rio de Janeiro im Jahre 1992 zu einer allgemein akzeptierten Auffassung etabliert. Der Begriff der Nachhaltigkeit beschreibt hierbei nicht nur das nachhaltige Handeln von Unternehmen, sondern auch das von Regierungen und Organisationen. Daher entstand in den 90er im Laufe der CSR-Debatte der Begriff von Corporate Sustainability der sich ausschließlich auf das unternehmerische Handeln auf Grundlage des 3-Säulen-Modells beschränkt. Die soziale Verantwortung von Unternehmen bezieht sich u.a auf die Menschenrechte. Hierbei ist Solidarität ein Schlüsselfaktor. Die ökologische Verantwortung beschreibt den nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen, wobei der Kernpunkt der Schutz der Umwelt ist. Die ökologische Verantwortung von Unternehmen bezieht sich auf die wirtschaftlichen Aspekte eines Unternehmens. Hierbei ist Effizienz ein wichtiger Faktor.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> vgl. Freeman et al., 2011: s.419

<sup>36</sup> vgl. Schranz, 2007: s.24-25

<sup>37</sup> UN, 1987: s.16

<sup>38</sup> vgl. Schranz, 2007: s.24-25

Corporate Citizenship beschreibt allgemein die Auffassung, dass Unternehmen als „gute unternehmerische Bürger“ Teil der Gesellschaft sind und als solche auch eine Verantwortung gegenüber dem Gemeinwohl tragen. Dabei tragen die Unternehmen einen freiwilligen Beitrag zum Allgemeinwohl, z.B. durch Spenden oder Gründungen von Stiftungen, bei. Maßnahmen im Rahmen von CC umfassen sowohl uneigennützige Aktivitäten über die Grenzen der eigentlichen Geschäftstätigkeit hinaus, als auch solche, mit denen ein Unternehmen einen wirtschaftlichen Eigennutzen erzeugt. So können selbst durch Maßnahmen, die aus einem verstärkten unternehmerischen Eigennutzen durchgeführt wurden, Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft entstehen.

Der Begriff von CC unterliegt, ähnlich wie CSR, einer enormen Unschärfe durch unterschiedliche Ansätze und vielfältige Interpretationen. Prinzipiell lässt sich sagen, dass CSR eher als wissenschaftliches Konzept verstanden werden kann, während CC mehr Verwendung in der Praxis findet.<sup>39</sup> Die Aufgaben und Verantwortungen im Rahmen von CC werden häufig auch unter der philanthropischen Ebene der CSR-Pyramide von Carroll angesiedelt. Im Rahmen des CC-Begriffes wird vermehrt der Corporate Citizenship-Mix als Grundlage einer ausgerichteten Strategie von Unternehmen eingesetzt. Der CC-Mix besteht dabei aus 9 Instrumenten. Hierzu gehören Corporate Giving, Social Sponsoring, Cause Related Marketing, Corporate Volunteering, Social Commissions, Community Joint-Venture, Social Lobbying, Venture Philanthropy und Corporate Foundation.<sup>40</sup>

Corporate Citizenship und Corporate Sustainability sind untrennbar von dem Konzept CSR. Bei der Einordnung der Begriffe muss jedoch unterschieden werden. CC fungiert hierbei nur als Teilbereich von CSR, da es nur die philanthropischen Aufgaben beschreibt in dessen Rahmen die Unternehmen Verantwortung nehmen. CS bzw. Nachhaltigkeit können indes dem Konzept von CSR gleichgestellt werden. Sowohl CSR als auch CS umfassen einen umfangreichen Verantwortungsgedanken mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung. In der Gesellschaft ist der Begriff Nachhaltigkeit, insbesondere in Europa, oft weiter verbreitet und bekannter als CSR. Speziell in Deutschland ist der Begriff der Nachhaltigkeit jedoch sehr stark von Umweltthemen beeinflusst, wobei oft die anderen Aspekte vernachlässigt werden. Daher soll folgend der Begriff CSR als übergeordnetes Konzept angesehen werden, dessen Ziel eine nachhaltige Entwicklung ist.

---

<sup>39</sup> vgl. Loew et al., 2004: s.50-55

<sup>40</sup> vgl. Dresewski, 2004: s. 21-24

### 3.6 Verantwortungsdimensionen von Unternehmen

Während die vorrangegangenen Konzepte beschreiben in welchen verschiedenen Bereichen Unternehmen allgemein Verantwortung übernehmen, beschreibt der Stakeholder-Ansatz wem gegenüber ein Unternehmen Verantwortung trägt. Hierzu gehören interne und externe Anspruchs- bzw. Interessengruppen, sogenannte Stakeholder. Ähnlich der Unschärfe der Definition von CSR gibt es auch bei der Stakeholder-Theorie verschiedene Ansätze. Der Stakeholder-Ansatz von Freeman aus dem Jahr 1984 ist dabei der weitverbreitetste. Freeman definiert Stakeholder als

*“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives”<sup>41</sup>*

Hierbei wird zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterschieden. Zu den primären Stakeholdern gehören Eigentümer bzw. Kapitalgeber, Kunden bzw. Verbraucher, Mitarbeiter und Lieferanten. Sie sind für den Fortbestand des Unternehmens wichtig und sind für Unternehmen von hoher Bedeutung. Sekundäre Stakeholder sind Gewerkschaften, Umweltschützer, Medien, NGOs, Verbraucherschützer und Regierungen. Diese können zwar Druck und Einfluss auf die Unternehmen und primären Stakeholder einüben, haben aber im Prinzip keinen legitimen Anspruch diesen gegenüber.<sup>42</sup>

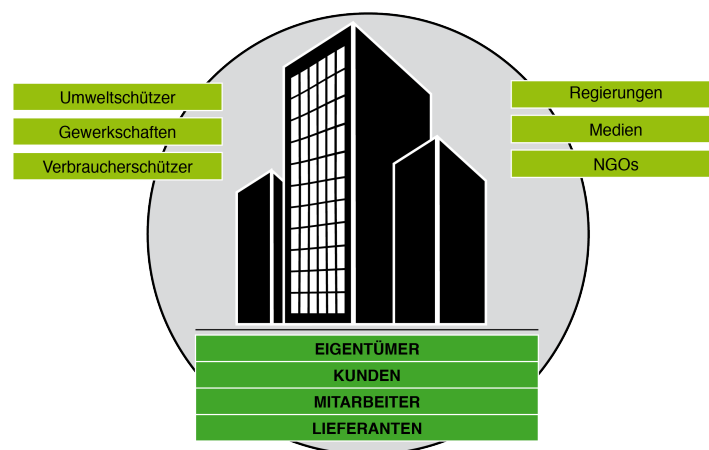


Abbildung 2: primäre und sekundäre Stakeholder von Unternehmen<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Freeman, 1984: s.46

<sup>42</sup> vgl. Salzer, 2011: s.98

<sup>43</sup> eigene Darstellung nach Freeman, 1984: s. 25

Basierend auf dem Konzept von Freeman veröffentlichten Mitchell, Agle und Wood im Jahr 1997 einen Ansatz zur Identifikation der wichtigsten Stakeholder. Hierbei werden die Stakeholder nach folgenden Attributen klassifiziert:

*“(1) the stakeholder's power to influence the firm, (2) the legitimacy of the stakeholder's relationship with the firm, and (3) the urgency of the stakeholder's claim on the firm.”<sup>44</sup>*

Die Macht der Stakeholder misst sich an deren Ressourcen und inwieweit sie dadurch Ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen und anderen Stakeholdern durchsetzen können. Indikatoren für das Machtpotenzial sind u.a. finanzielle Mittel, Know-how und Persönlichkeitsmerkmale. Die Legitimität beschreibt die Beziehung der Stakeholder und der Unternehmen und in welchem Rahmen sich beide Parteien bewegen. Hierzu gehören u.a. die Einhaltung von gesetzlichen Anordnungen und die Berücksichtigung von vorhandenen Werten und Normen. Die Ausprägungen können hierbei innerhalb der verschiedenen Stakeholdern variieren, da z.B. Umweltschützer sich speziell auf Umweltthemen beziehen und der Betriebsrat auf die Interessen der Mitarbeiter. Die Dringlichkeit beschreibt den vorhanden zeitlichen Druck, in dessen Rahmen sich die Unternehmen mit den Forderungen der Stakeholder auseinandersetzen müssen. Hierbei müssen die möglichen Folgeschäden und Einflüsse für die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder evaluiert und berücksichtigt werden. Hierzu gehört z.B. ein drohender Streik der Mitarbeiter.

Aus den verschiedenen Kombinationen der drei Attribute ergeben sich sieben verschiedene Klassifizierungen von Stakeholdern. Diese werden aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu den verschiedenen Attributen eingeordnet. Hieraus ergeben sich untätige, dominante, gefährliche, fordernde, abhängige, vernachlässigbare und als Kern die eindeutigen Stakeholder. Den außenstehenden Stakeholdern fehlen somit jeweils zwei Attribute um Ihre Interessen durchzusetzen und sind somit von geringer Bedeutung für die Unternehmen. Die Stakeholder der Schnittmengen von zwei Attributen haben zwar größere Bedeutung, aber dadurch haben z.B. die abhängigen Stakeholder die Legitimation und Dringlichkeit, aber ihnen fehlt die Macht um diese gegenüber dem Unternehmen durchzusetzen. Da die eindeutigen Stakeholder alle drei Attribute vereinen, haben Sie für Unternehmen die höchste Bedeutung und können Ihre Ansprüche am besten durchsetzen.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> vgl. Mitchell et al., 1997: s. 854

<sup>45</sup> vgl. Salzer, 2011: s.100-102



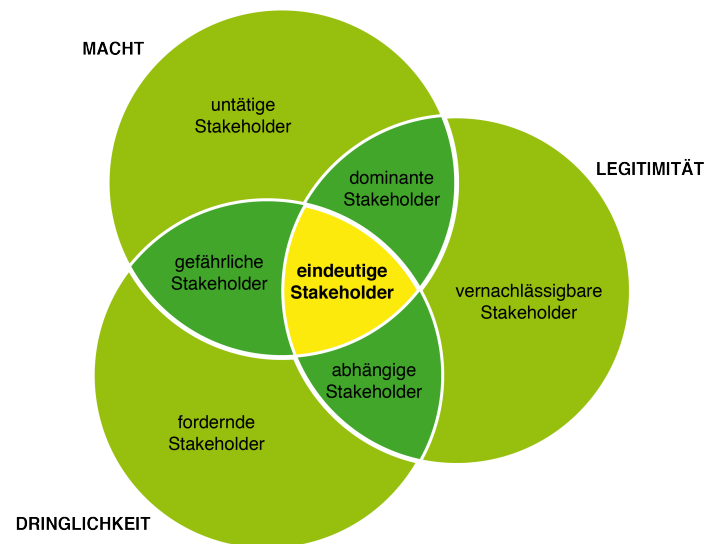


Abbildung 3: Stakeholder Typologie<sup>46</sup>

Hierbei sind insbesondere die Verbraucher als eindeutige Stakeholder hervorzuheben. Die Verbraucher haben ein großes Machtpotenzial, begründet in der Abhängigkeit der Unternehmen ihre Produkte zu verkaufen und der Möglichkeit der Stakeholder diese zu boykottieren. Daraus erschließt sich auch die resultierende Dringlichkeit. Die Legitimation der Verbraucher liegt in dem moralischen und rechtlichen Rahmen in dessen Unternehmen Ihnen verpflichtet sind. Eine gerechte Behandlung der Verbraucher ist Voraussetzung für eine gute Beziehung zwischen den beiden Parteien.<sup>47</sup>

Der Ansatz des Stakeholder-Managements ist somit die angemessene Reaktion auf unternehmerische und gesellschaftliche Veränderungen. Unter dem Aspekt des Modells muss die Unternehmenskommunikation folglich anders betrachtet werden. Weg vom Ansatz der Kommunikation der Organisation hin zu der Organisation der Kommunikation. Dabei liegt der Schwerpunkt der Medienkommunikation in der Ausrichtung an die Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern, und nicht an die herkömmlichen Zielgruppen der Massenkommunikation.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> eigene Darstellung nach Mitchell et al., 1997: s. 874

<sup>47</sup> vgl. Rommelspacher, 2012: s.40

<sup>48</sup> vgl. Karmasin In: Piwinger et al., 2007: s.71

## 4 Unternehmenskommunikation im Rahmen von CSR

Durch immer neue Skandale und Umweltkatastrophen verlangt eine immer kritischere Öffentlichkeit eine nachvollziehbare, korrekte und transparente Kommunikation der CSR-Aktivitäten von Unternehmen. Dies stellt die Unternehmen vor veränderte kommunikative Anforderungen.<sup>49</sup> Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es, für drängende und wichtige Fragen der Gesellschaft Lösungen zu finden und somit moralische und ethische Erwartungen der Gesellschaft bzw. der Verbraucher mit den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens zu verbinden. Unternehmen, die sich der Berücksichtigung der gewünschten Inhalte und Werte der Gesellschaft verschließen, laufen Gefahr inhaltslose Botschaften zu produzieren, die an den Interessen der relevanten Stakeholder vorbei gehen.<sup>50</sup> Die Unternehmensumwelt hat daher einen großen Einfluss auf die Gestaltungsrichtlinien der Kommunikation.

### 4.1 Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation

Unternehmen befinden sich in verschiedenen lokalen und globalen Umfeldern, durch deren Rahmenbedingungen sie mehr oder weniger eingeschränkt, geprägt und beeinflusst werden.<sup>51</sup> Die Einflüsse der Unternehmensumfelder sind von Unternehmen nicht kontrollierbar und nur schwer von unternehmerischen Akteuren zu beeinflussen. Sie liegen daher oftmals außerhalb des Handlungsspielraums der Unternehmen.<sup>52</sup> Die frühzeitige Erkennung von bedeutsamen Veränderungen im Umfeld ist ein Erfolgskriterium für Unternehmen und bestimmt wie erfolgreich sich diese innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen positionieren und entwickeln können.<sup>53</sup> Das Fundament bildet dabei das politisch-rechtliche Umfeld, das durch die Gesetzgebung in den jeweiligen Ländern die Handlungen der Unternehmen beeinflusst und reguliert. Hinzu kommen ökonomische, technologische und gesellschaftliche Einflussfaktoren.

---

<sup>49</sup> vgl. Osburg In: Schneider et al., 2012: s.470

<sup>50</sup> vgl. Hoffhaus, 2012: s. 156-157

<sup>51</sup> vgl. Winistörfer et al., 2012: s.3

<sup>52</sup> vgl. Salzer, 2011: s. 1-8

<sup>53</sup> vgl. Winistörfer et al., 2012: s.3

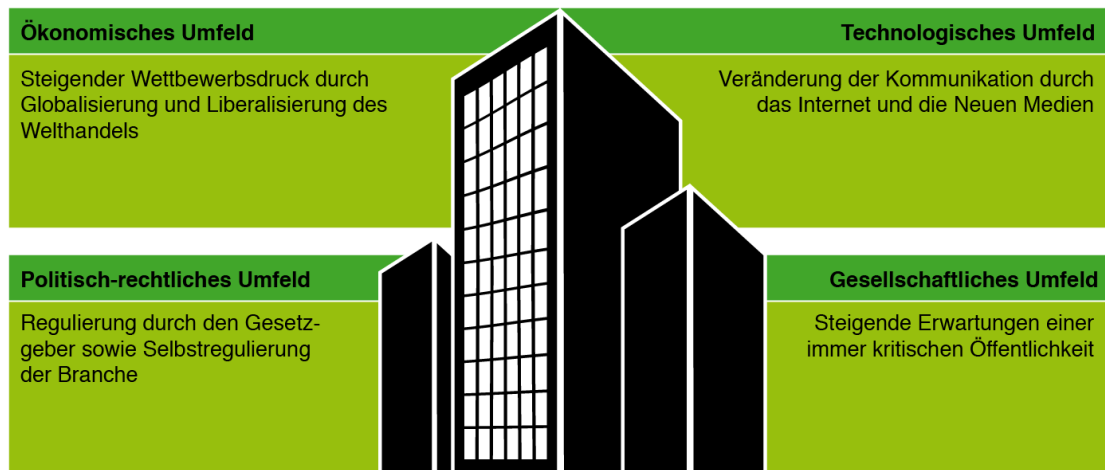


Abbildung 4: Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation<sup>54</sup>

Durch das ökonomische Umfeld sind die Unternehmen einer deutlichen Verschärfung des Wettbewerbs ausgesetzt. Das liegt insbesondere an der Globalisierung und der fortschreitenden Liberalisierung des Welthandels. Das weltweit gestiegene Angebot an Produkten und Dienstleistungen erhöht dabei den Druck auf die Unternehmen. Durch niedrigere Lohnkosten haben Unternehmen im internationalen Wettbewerb teilweise erhebliche Wettbewerbsvorteile gegenüber lokal produzierenden Unternehmen.<sup>55</sup> Dies führt vermehrt zur Verlagerung von Standorten sowie zu Fusionen und Übernahmen. Insbesondere durch die Verlagerung von Standorten in die Dritte Welt sind Unternehmen mit der Problematik der Menschenrechte und den Arbeitsbedingungen vor Ort konfrontiert.<sup>56</sup>

Im technologischen Umfeld führte die Entwicklung des Internets im Bereich der Kommunikationstechnologie zu tiefgreifenden Veränderungen in der UK. Durch das Internet wurden die lokalen und globalen Unternehmensabläufe für die Stakeholder transparenter, da sich die Informationsmöglichkeiten verbesserten. Die Öffentlichkeit bekam durch das Internet ein neues Kontroll- und Informationsmittel, das die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern wesentlich beeinflusst. Verfehlungen der Unternehmen, wie z.B. der Verstoß gegen Umweltgesetze oder der Rückgriff auf Kinderarbeit, werden dadurch mit einer größeren Wahrscheinlichkeit aufgedeckt als zuvor.<sup>57</sup>

<sup>54</sup> eigene Darstellung nach Salzer, 2011: s. 7

<sup>55</sup> vgl. Habisch et al. In: Habisch et al., 2008: s.6

<sup>56</sup> vgl. Salzer, 2011: s. 2-3

<sup>57</sup> vgl. Habisch et al. In: Habisch et al., 2008: s. 7-8

Das gesellschaftliche Umfeld der Unternehmen ist unter dem Aspekt von CSR von größter Bedeutung, da dieses die Kommunikation am stärksten prägt und beeinflusst. Die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen einer immer kritischeren Öffentlichkeit stellen die Unternehmen vor die Herausforderung die Motive ihres Handelns zu legitimieren und das Vertrauen gegenüber den Stakeholder aufzubauen und zu fördern.<sup>58</sup>

## 4.2 Kommunikationsmanagement

Um den gestiegenen und sich veränderten Anforderungen der Unternehmensumfelder erfolgreich entgegenzutreten, erfordert es von den Unternehmen einen erhöhten Kommunikationsaufwand und ein professionelles und integriertes Kommunikationsmanagement.<sup>59</sup> Das Modell des integrierten Kommunikationsmanagements unterteilt sich in die Bereiche der organisationsstrategischen Analyse, der strategischen Ausrichtung und der operativen Umsetzung. Unter spezieller Berücksichtigung von CSR und den Stakeholdern erfolgt eine Weiterentwicklung des Modells. Hierbei kommt der normativen Analyse und dem Themenmanagement innerhalb der organisationsstrategischen Ebene eine zentrale Rolle zu.

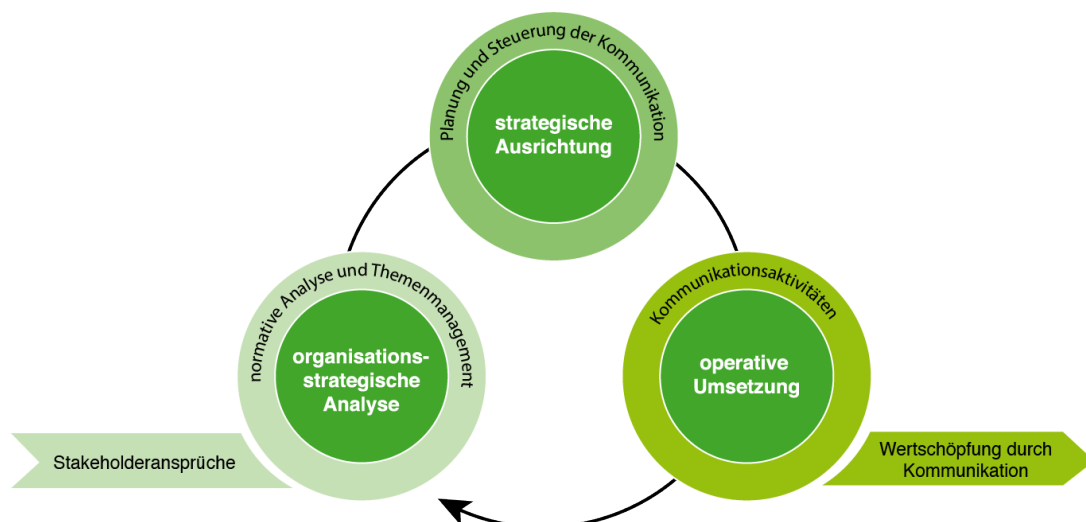


Abbildung 5: Prozess des integrierten Kommunikationsmanagements<sup>60</sup>

<sup>58</sup> vgl. Lyczek et al., 2008: s.10

<sup>59</sup> vgl. Lyczek et al., 2008: s.11

<sup>60</sup> eigene Darstellung nach Winistörfer et al., 2012: s.3 und Lyczek et al., 2008: s.10

Die organisationsstrategische Ebene bildet das Fundament des Kommunikationsmanagements und ist Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Kommunikation. Nur durch eine klare Definition der unternehmerischen Ziele lassen sich in den folgenden Ebenen zielführende Kommunikationsziele und wirkungsvolle Kommunikationsstrategien entwickeln. Hierbei spielt die Analyse der verschiedenen Unternehmensumfelder eine entscheidende Rolle. Im Zentrum steht hierbei die Festlegung der Organisationsziele und -strategien, wodurch eine genaue Positionierung am Markt und somit dem Unternehmensumfeld festgelegt werden kann. Auf Grundlage der definierten Werte, Visionen und des Corporate Branding können Teilstrategien abgeleitet werden. Hierzu gehören die Innovations-, Personal- und Finanz-, Kommunikation- und Marketingstrategien. Für die Zielerreichung ist es wichtig, die Bedürfnisse und Anforderungen der verschiedenen Stakeholder der unterschiedlichen Umfelder zu erkennen. Hierzu gehören z.B. Mitarbeiter, Aktionäre, Forschungspartner, Medienschaffende, Meinungsführer, Politiker, Geschäftspartner, Online-Communities oder Verbraucher.<sup>61</sup>

Auf der normativen Ebene steht der Austausch mit den Stakeholdern im Vordergrund. Ziel ist es dabei, die Interessen und Reaktionen der Stakeholder zu erforschen und die Unternehmensführung dementsprechend anzupassen. Die Aufgabe der Unternehmen geht dabei über die alleinige Kommunikation von fertigen Leitbildern hinaus. Die Unternehmen moderieren, informieren und steuern die Visionsfindung, die Sinnsetzung und die Wertediskussion. Die Ausrichtung der CSR-Strategie muss sich nach denn geänderten Erwartungen der Gesellschaft richten. Die Aufgabe der Unternehmen ist es demzufolge die bearbeiteten und geforderten Themen, Ziele und Maßnahmen zu priorisieren.<sup>62</sup> Dies erfolgt im Themenmanagement und ist von großer Bedeutung für Unternehmen, da sich dadurch Chancen frühzeitig erkennen lassen und Unternehmen auf Krisen und Veränderungen besser vorbereitet sind. Aufgrund dieser Parameter besteht eine enge Verbindung von Themen-, Stakeholder- und Krisenmanagement.<sup>63</sup>

Hierbei hat sich insbesondere das Instrument der Civil Learning Tool von Zadek etabliert. Das Modell soll Unternehmen dabei als Hilfestellung dienen, die UK strategisch auf die gesellschaftlichen Erwartungen auszurichten. Das unternehmerische Verhalten unterteilt sich hierbei in defensiv, konform, leitend, strategisch und führend. Diese Faktoren beschreiben zudem die fünf Ebenen der Lernkurve eines Unternehmens, welches CSR implementieren und umsetzen will. Die Themenentwicklung durch die Gesellschaft ist dabei entweder schlafend, aufkommend, konsolidierend oder institutio-

---

<sup>61</sup> vgl. Winistörfer et al., 2012: s.3-5

<sup>62</sup> vgl. Lyczek et al., 2008: s.11-12

<sup>63</sup> vgl. Faber-Wiener In: Schneider et al., 2012: s.491-492

nalisiert. Wenn z.B. ein Thema in der Gesellschaft erst aufkommt, können Unternehmen diesem mit eher defensiven Verhalten und Maßnahmen entgegentreten. Das Verhalten der Unternehmen muss sich jedoch verändern, wenn sich ein Thema entwickelt und an Bedeutung in der Gesellschaft zunimmt.<sup>64</sup>

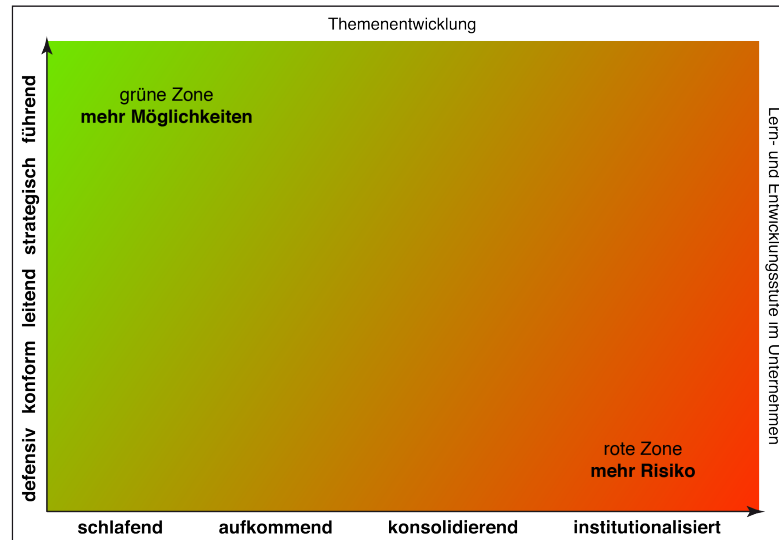


Abbildung 6: Civil Learning Curve nach Zadek<sup>65</sup>

Aufbauend auf den Erkenntnissen der organisationsstrategischen Analyse werden in der strategischen Ebene die Kommunikationsziele definiert und ausgerichtet. Bei der Kommunikationsplanung werden alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten geplant und abgestimmt. Der erste Schritt ist die Kommunikationsanalyse. Dabei ist die Analyse der Ausgangslage der eigenen Kommunikation, der Kommunikation der Konkurrenz sowie die Besonderheiten und Anforderungen der Stakeholder an die Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Die Erkenntnisse der Bezugsgruppen und des Umfeldes aus der ersten Ebene werden dabei vertieft und erweitert. Folgend werden die kurz-, mittel- und langfristigen Kommunikationsziele definiert, wobei das primäre Ziel die kommunikative Positionierung bezeichnet. Diese legt fest, wie es von den Stakeholdern wahrgenommen wird und wie sich das Unternehmen von der Konkurrenz unterscheidet. Aufbauend auf den bisherigen Analysen werden Kommunikationsstrategien erstellt. Dazu gehören z.B. der Kommunikationsstil, Corporate Language und Design und Wahl und Priorisierung passender Kommunikationsinstrumente und -mittel. Dies führt zu einer kommunikativen Einzigartigkeit und hilft Unternehmen, sich klar auf dem Markt zu positionieren und abzuheben. Aus der Definition der Kommuni-

<sup>64</sup> vgl. Zadek, 2004 In: Zimmerli et al., 2007: s.168-169

<sup>65</sup> eigene Darstellung nach Zadek, 2004 In: Zimmerli et al., 2007: s.169

kationsstrategie ergeben sich Teilstrategien und die Festlegung der Kerninstrumente der Kommunikation. Diese umfassen z.B. Medienarbeit, Lobbying, Sponsoring und Investor Relations. Abschließend werden die verschiedenen festgelegten Aspekte der Kommunikation in der integrierten Kommunikationsplanung miteinander abgestimmt. Hierzu zählen neben der Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und -mittel die Abstimmung des Personaleinsatzes, externer Dienstleister und die Zeitplanung. Als letzter Schritt wird definiert, wie das abschließende Monitoring und Controlling des Kommunikationsmanagements in der operativen Ebene erfolgen soll. Hierzu gehören die Definition der Umsatz-, Erfolgs-, Personal- und Budgetkontrolle.

Die operative Ebene umfasst die zeitliche, formale und inhaltliche Abstimmung und Umsetzung der festgelegten Kommunikationsstrategien mit den verschiedenen Anspruchsgruppen.<sup>66</sup> Hierbei werden in der Einzelprojektplanung konkrete Kommunikationsaktivitäten umgesetzt. Im Zentrum steht dabei die Leitung der einzelnen Kommunikationsaktivitäten und die Initiierung, Planung, Durchführung und Steuerung der verschiedenen Aktivitäten. Hierbei müssen die vorgegebenen personellen, technischen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen berücksichtigt werden. Zu Beginn werden für die individuellen Kommunikationsaktivitäten Kommunikationsziele definiert. Diese müssen dabei indirekt oder direkt beitragen, die zuvor definierten übergeordneten Kommunikationsziele zu erreichen. Hierbei wird zwischen Wissenszielen, Einstellungszielen oder Verhaltenszielen unterschieden. Folgend werden projektspezifisch interne und externe Parameter abgeklärt. Hierzu gehören aus interner Sicht z.B. die Analyse der gegebenen Infrastruktur des Unternehmens und die Verfügbarkeit von geplanten Ressourcen. Extern gehören dazu u.a. die Detailanalyse der anzusprechenden Zielgruppen, Abklärung mit externen Partnern und Abklärung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Hervorzuheben ist dabei die Analyse des Integrationspotenzials und die Überprüfung des Synergiepotenzials der einzelnen Kommunikationsaktivitäten. Hierbei wird überprüft, inwieweit sich z.B. gemeinsame Ressourcen nutzen lassen oder ob eine zeitliche und inhaltliche Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten gegeben ist. Bei der Planung von komplexen und wichtigen Kommunikationsprojekten müssen die Arbeitsprozesse, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche interner und externer Partner gebündelt und der zeitliche Rahmen der einzelnen Aktivitäten abgesteckt werden. Basierend auf den bereits definierten übergeordneten Zielgruppen werden in der integrierten Kommunikationstaktik konkrete Kommunikationsbotschaften für die jeweiligen Kommunikationsaktivitäten erarbeitet. Dabei können den verschiedenen Kommunikationsaktivitäten wiederum spezifische

---

<sup>66</sup> vgl. Lyczek et al., 2008: S.12-13

und weiter eingegrenzte Teilzielgruppen zugewiesen werden. Danach richtet sich folgend die Tonalität der Botschaft, die Wahl eines geeigneten Kommunikators, die Umsetzung innovativer und kreativer Kommunikationsideen und der Einsatz passender Kommunikationsmittel bzw. -instrumente. Abgeschlossen wird die operative Ebene von den festgelegten Parametern des Controllings der strategischen Ebene. Mit der Prozesskontrolle kann überprüft werden, ob die Ziele und Planungen den Anforderungen standhalten und ob die eingeleiteten Maßnahmen zur Zielerreichung führen. Die Erfolgskontrolle überprüft, ob durch die verschiedenen Maßnahmen das Verhalten der Stakeholder positiv gegenüber dem Unternehmen beeinflusst wurde und zielt auf eine Optimierung von künftigen Kommunikationsaktivitäten und des Kommunikationsmanagement. Hierbei werden z.B. Befragungen durchgeführt oder Blog-Einträge und Verkaufszahlen analysiert.<sup>67</sup> Durch das Controlling schließt sich der Kreis zu der organisationsstrategischen bzw. normativen Ebene, da so der Kommunikationserfolg analysiert werden kann und die Kommunikation neu ausgerichtet werden kann. Dabei bietet insbesondere das Internet eine gute Plattform für das Monitoring und Controlling der umgesetzten oder geplanten Kommunikation.<sup>68</sup>

Das integrierte Kommunikationsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil in der Implementierung von verantwortungsvollen Unternehmenswerten. Dadurch ergeben sich insbesondere positive Folgeeffekte auf die Glaubwürdigkeit der Kommunikationsausagen, da die Inhalte prozessübergreifend umgesetzt werden und so für den Stakeholder besser nachvollziehbar sind. Ein integriertes Kommunikationsmanagement setzt daher eine genaue Auseinandersetzung und ehrliche Umsetzung mit dem Thema CSR voraus. Bekannte Beispiele für ein gelungenes integriertes Kommunikationsmanagement unter Berücksichtigung von CSR sind z.B. die Unternehmen HIPP und Bionade. Insbesondere das Monitoring und Controlling ist dabei wichtig, da ohne eine ständige Analyse und Neuausrichtung der Kommunikation an den Erwartungen der Stakeholder keine Wertschöpfung durch diese erreicht werden kann.

---

<sup>67</sup> vgl. Winistörfer et al., 2012: s.13-19

<sup>68</sup> vgl. Lyczek et al., 2008: s. 12-13



### 4.3 Kommunikationsformen und -strategien

Bei der Unternehmenskommunikation mit den relevanten Stakeholdern gibt es prinzipiell zwei verschiedenen Formen, die direkte und die indirekte Kommunikation. Bei der indirekten Kommunikation wird zwischen der aktiven Kooperation von Unternehmen mit Partnern und der unabhängigen Kommunikation von externen Dritten unterschieden. Im Gegensatz zur direkten Kommunikation werden dabei die Inhalte nicht nur oder gar nicht vom Unternehmen gesteuert und beeinflusst. Bei der direkten Kommunikation wird grundsätzlich zwischen der reinen Informationsübermittlung und der dialogorientierten Kommunikation unterschieden. Aufbauend auf dem PR-Modell von Grunig und Hunt<sup>69</sup> entwickelten Morsing und Schultz das CSR-Kommunikationsmodell. Es umfasst dabei die Bereiche Stakeholder Information Strategy, Stakeholder Response Strategy und Stakeholder Involvement Strategy.

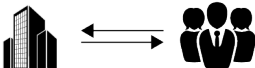
Stakeholder Information Strategy	Stakeholder Response Strategy	Stakeholder Involvement Strategy
Ein-Weg-Kommunikation	asymmetrische Zwei-Weg-Kommunikation	symmetrische Zwei-Weg-Kommunikation
		
Informationsübermittlung	Überzeugen und Informationsübermittlung	Dialog mit den Stakeholdern
Rolle der Stakeholder		
rein passive Rolle als Rezipienten: Inhalte annehmen oder ablehnen	Möglichkeit von Feedback durch Marktumfragen etc.	Partner der Unternehmen: involviert, teilnehmend, vorschlagend
Verhalten, Aufgaben und Ziele der Unternehmen		
Verhalten der Unternehmen verändert sich nicht	Verhalten des Unternehmen verändert sich gar nicht oder nur selten	Unternehmen sind bereit ihr Handeln aufgrund des Feedbacks zu verändern
ansprechende Inhalte konzipieren	relevante Stakeholder identifizieren	Beziehungen aufbauen

Tabelle 2: Kommunikationsstrategien<sup>70</sup>

Die Stakeholder Information Strategy beruht auf dem Prinzip der Ein-Weg-Kommunikation. Sie dient allein der einseitigen und direkten Informationsübermittlung der Unternehmen zu den Stakeholdern und der Dokumentation aller CSR-Aktivitäten

<sup>69</sup> Das PR-Modell von Grunig und Hunt besteht aus den Bereichen Publicity, Informationstätigkeit, Überzeugungsarbeit und Dialog. Dabei wird zwischen Ein-Weg-Kommunikation und Zwei-Weg-Kommunikation unterschieden. Die Zwei-Weg-Kommunikation besteht dabei aus der symmetrischen und asymmetrischen Kommunikation.

<sup>70</sup> eigene Darstellung nach Morsing et al., 2006: s. 326

eines Unternehmens. Das primäre Ziel ist die Verbreitung von Unternehmensinformationen an die Öffentlichkeit. Die Stakeholder nehmen dabei eine rein passive Rolle als Empfänger ein und haben dabei nur die Möglichkeit die Inhalte entweder zu unterstützen oder abzulehnen. Die Unterstützung zeichnet sich z.B. durch den Kauf der Produkte und loyales Verhalten gegenüber den Unternehmen aus. Im Gegensatz dazu kann der Verbraucher z.B. durch Kritik und Boykott der Produkte die Inhalte ablehnen. Daher ist es wichtig, dass die Unternehmen die Stakeholder über ihre guten Absichten informieren, um eine positive Unterstützung der Stakeholder zu erreichen. Die Strategie schließt durch die passive Rolle der Stakeholder deren Einbindung in die Entwicklung und Verbesserung von CSR-Maßnahmen aus. Eine starke und ausgedehnte Pressearbeit ist ein beliebtes und das weitverbreitete Kommunikationsinstrument. Dabei dominiert immer noch die Kommunikation über die traditionellen Massenmedien. Das bekannteste und weitverbreitetste Kommunikationsinstrument ist der Nachhaltigkeitsbericht der Unternehmen.<sup>71</sup>

Momentan setzen viele Unternehmen primär auf Ein-Weg-Kommunikation, obwohl diese bei den Stakeholdern allgemein als eher Unglaubwürdigkeit empfunden wird. Hierbei ist die Wahrscheinlichkeit, dass kritische Stimmen entstehen sehr hoch. Wenn ein Unternehmen bereits eine beschädigte Reputation z.B. durch einen Skandal hat, ruft die einseitige Kommunikation von CSR meist noch mehr Skepsis bei den Stakeholdern hervor. Den Unternehmen wird unterstellt, etwas verbergen zu wollen. Das Bedürfnis nach Kontrolle auf Seiten der Unternehmen verhindert die Einbeziehung der Stakeholder und eine Weiterentwicklung der CSR-Strategien.<sup>72</sup>

Die Stakeholder Response Strategy basiert auf dem asymmetrischen Ansatz der Zwei-Weg-Kommunikation. Die aktive Rolle der Stakeholder beschränkt sich auf die Reaktion auf die Kommunikation. Hierbei entsteht zwar ein Dialog zwischen den Unternehmen und den Stakeholdern, das Verhalten der Unternehmen verändert sich jedoch nicht unter dem Einfluss der Öffentlichkeit. Zu den Mitteln gehören hier z.B. Meinungsumfragen oder Marktstudien. Das Ziel ist hierbei ein Meinungsbild der Öffentlichkeit zu erstellen und herauszufinden was diese akzeptieren und tolerieren. Hierbei soll ermittelt werden, welche CSR-Maßnahmen und Bemühungen der Unternehmen bei den Stakeholdern ankommen und honoriert werden. Unternehmen laufen dabei Gefahr, durch vorgefertigte Fragekataloge keine aussagenkräftigen Antworten der Stakeholder

---

<sup>71</sup> vgl. Morsing et al., 2006: s.326-327

<sup>72</sup> vgl. Faber-Wiener, 2013: s.43-45

zu bekommen. Viele Umfragen werden von Unternehmen so konzipiert, dass diese nur Ergebnisse erhalten, die im Interesse des Unternehmens liegen.

Obwohl die Meinung der Stakeholder eingeholt wird und diese nicht mehr nur eine rein passive Rolle in der Kommunikation einnehmen, gibt es Kritik in der Einordnung der Strategie in die Zwei-Weg-Kommunikation. Denn obwohl die Stakeholder Response Strategy als eine dialogorientierte Kommunikation erscheint, dient sie allgemein nur als eine Methode zur Unterstützung und Stärkung der Handlungen und Identität eines Unternehmens.<sup>73</sup> Jedoch erhalten Unternehmen im Gegensatz zu der einseitig ausgerichteten Kommunikation durch eine asymmetrische Kommunikation Rückmeldungen. Dies kann zu einer kritischen Selbstreflektion und zu neuen Denkmustern der Unternehmen führen.<sup>74</sup> Ob es sich jedoch endgültig um eine Ein-Weg-Kommunikation oder eine Zwei-Weg-Kommunikation handelt hängt immer davon ab, wie Unternehmen das Feedback verwerten und inwieweit dadurch das Verhalten der Unternehmen beeinflusst wird.

Die Stakeholder Involvement Strategy basiert auf dem symmetrischen Ansatz der Zwei-Weg-Kommunikation und wird als dialogorientierte Kommunikation mit den Stakeholdern verstanden. Die Kommunikation wird dabei sowohl von dem Unternehmen als auch den Stakeholdern initiiert. Dabei haben beide Parteien das Ziel den Anderen zu überzeugen und zu einem Wechsel im bisherigen Handeln und der Haltung zu bewegen. Die dialogorientierte Kommunikation erfordert von den Unternehmen ein professionelles Management und Pflege der Beziehung mit den Stakeholdern. Die Stakeholder sind hierbei aktive Partner der Unternehmen. Durch das Einbeziehen der Stakeholder erhoffen sich Unternehmen Rückschlüsse auf die eigene CSR-Strategie und inwieweit diese verbessert werden kann. Das Ziel der interaktiven und ereignisoffenen Kommunikation liegt dabei im gegenseitigen Verständnis und einer auf Rationalität beruhenden Vereinbarung und Zustimmung der verschiedenen Interessen. Voraussetzung ist dabei, dass beide Parteien bereit sind, ihre Einstellungen und Verhalten zu ändern.<sup>75</sup>

Durch die Kommunikation mit den Stakeholdern können Unternehmen Informationen über die Interessen und Erwartungen der Stakeholder sammeln. Dadurch lassen sich Krisen verhindern oder zumindest frühzeitig erkennen. Das Krisen- bzw. Risikomanagement ist somit ein positiver Folgeeffekt der dialogorientierten Kommunikation. Zu-

---

<sup>73</sup> vgl. Morsing et al., 2006: s.327-328

<sup>74</sup> vgl. Gazdar et al., 2003: s.195

<sup>75</sup> vgl. Morsing et al., 2006: s. 328-329

dem trifft die Kommunikation mit höherer Wahrscheinlichkeit das Interesse der Stakeholder und ist somit ein gutes Mittel zur Kostensenkung.<sup>76</sup> Das Einbeziehen von kritischen Stakeholdern kann zwar kurzfristig zu negativem Feedback führen, stärkt jedoch langfristig die Glaubwürdigkeit der Unternehmensaussagen.<sup>77</sup>

Bei der partnerschaftlichen CSR-Kommunikation gehen Unternehmen Kooperationen und Partnerschaften mit Medien, NGOs oder Instituten ein. Die CSR-Aktivitäten werden mit den Partnern gemeinschaftlich zu den relevanten Stakeholdern kommuniziert. Zu den Mitteln gehören hier z.B. auch Siegel und Zertifikationen. Obwohl diese meist unabhängig vergeben werden, gehören Sie zu Mitteln der partnerschaftlichen Kommunikation, da sie häufig eine Bereitschaft oder Mitarbeit der Unternehmen fordert. Bei der partnerschaftlichen Kommunikation wird häufig nicht nur über die unternehmerischen CSR-Aktivitäten kommuniziert, sondern auch generell über CSR-Themen informiert. Hierzu gehören Initiativen, um das Verhalten der Verbraucher zu beeinflussen und ihnen Hilfestellungen für einen nachhaltigeren Lebensstil zu geben, z.B. durch Tipps auf der Internetseite und weiterführenden Links oder auf den Produkten.

Bei der indirekten CSR-Kommunikation werden die Informationen nicht direkt vom Unternehmen zu den Stakeholdern kommuniziert. Diese Aufgabe übernehmen externe und unabhängige Dritte, die i.d.R. nicht im direkten Kontakt mit den Unternehmen stehen. Hierzu gehören u.a. NGOs oder die Medienberichterstattung durch Print, Hörfunk und Fernsehen. Da die Kommunikation nicht direkt von den Unternehmen gelenkt und beeinflusst werden kann, sind die Inhalte der indirekten Kommunikation meistens kritischer Natur. Häufig werden dabei Verfehlungen im unternehmerischen Handeln aufgedeckt oder Unternehmen des Greenwashing überführt.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> vgl. Huang, 2004: s.347

<sup>77</sup> vgl. Faber-Wiener, 2013: s.45

<sup>78</sup> vgl. Pratt et al., 2012: s.8-9

## 4.4 Kommunikationskanäle und -maßnahmen

Die Unternehmenskommunikation im Rahmen von CSR unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der klassischen Werbung der Unternehmen. Die Darstellung und Kommunikation von CSR-Themen ist komplexer und erfordert differenzierte Kanäle und Maßnahmen. Daher wird prinzipiell zwischen primären und sekundären Kommunikationsmaßnahmen unterschieden werden. Bei den Kanälen hat insbesondere das Internet und die dadurch entstandenen Möglichkeiten von Social Media in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und sich etabliert.<sup>79</sup>

KOMMUNIKATIONSMAßNAHMEN	
PRIMÄRE	SEKUNDÄRE
Internet/ Social Media	klassische Werbung
Nachhaltigkeitsbericht	Cause Related Marketing
Word of Mouth	Sponsoring
Veranstaltungen	prominente Testimonials
Publikationen	Advertorials
Medien-/Pressearbeit	Siegel und Zertifikationen

Tabelle 3: primäre und sekundäre Kommunikationsmaßnahmen<sup>80</sup>

Bei den primären Kommunikationsmaßnahmen ist insbesondere der Nachhaltigkeitsbericht ein zentrales und beliebtes Mittel. Er dient der kontinuierlichen Berichterstattung der unternehmerischen Verantwortungsübernahme und der umgesetzten Veränderungsprozesse im Unternehmen. Der Bericht richtet sich an alle Stakeholder des Unternehmens. Für das Anfertigen der Berichte gibt es eine Vielzahl von Orientierungshilfen, wobei sich bei großen und multinationalen Unternehmen die Leitlinien der Global Reporting Initiative etabliert haben. Hierbei stehen die ökonomischen Aspekte und die Anforderungen an die Umwelt, Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Gesellschaft und Produktverantwortung im Vordergrund.<sup>81</sup> Während die meisten Unternehmen bereits Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, werden diese nur von wenigen Stakeholdern wirklich genutzt. Eine Studie aus dem Jahr 2003 konstatierte eine geringe Informations- und Kommunikationswirkung solcher Berichte. Laut der Studie haben nur ¼ der Befragten wenige Male in einen solchen Bericht geschaut und weni-

<sup>79</sup> siehe Kapitel 4.5

<sup>80</sup> eigene Darstellung nach Faber-Wiener, 2013: s. 101-102

<sup>81</sup> vgl. BMU, 2009: s. 5- 10

ger als  $\frac{1}{5}$  nutzen dieses Angebot regelmäßig.<sup>82</sup> Eine weitere Maßnahme ist Word of Mouth. Es beschreibt die Kommunikationskraft von Dritten im Internet. Hierzu gehören neben den eigenen Angestellten insbesondere die Verbraucher. Unternehmen können sowohl von der Kommunikation profitieren, aber auch erheblichen Schaden davontragen. Die Medien- bzw. Pressearbeit von Unternehmen ist insbesondere unter dem Aspekt wichtig, dass diese die CSR-Aktivitäten legitimieren. Während z.B. Pressekonferenzen, Versand von Fotos und Filmmaterial sowie Presseaussendungen zur allgemeinen Medienarbeit zählen, gehören Exklusivberichte und -interviews, Redaktionsbesuche und Medienreisen zur individuellen Medienarbeit. Zu den primären Maßnahmen gehören zudem auch Veranstaltungen, z.B. Messen, Konferenzen, Tag der offenen Tür oder Seminare und Vorlesungen.

Bei den sekundären Kommunikationsmaßnahmen ist besonders die klassische Werbung hervorzuheben. Dazu gehören u.a. TV-Spots, Anzeigen oder Plakate. Deren Ziel ist es vorrangig Aufmerksamkeit zu erreichen und die positiven Seiten des Unternehmens und des Produktes herauszustellen. Dabei werden aber meistens nicht alle wichtigen Aspekte von CSR dargestellt, sondern nur sehr wenige und solche die verkaufsfördernd sind. Durch die schwierige Nachprüfbarkeit der Aussagen sind solche Maßnahmen mit einer großen Glaubwürdigkeitsproblematik behaftet. Dies trifft insbesondere auf Cause Related Marketing zu. Es ist das weitverbreitetste und beliebteste Marketinginstrument der Unternehmen. Dabei wird das Produkt mit dem Versprechen beworben, dass der Verbraucher bei dessen Kauf z.B. einen guten Zweck unterstützt. Bekanntes Beispiel ist hierbei die Kampagne von Krombacher zum Schutz des Regenwaldes. Dabei verspricht das Unternehmen für jeden verkauften Kasten ihres Produktes den 1m<sup>2</sup> nachhaltig zu schützen. CRM wird häufig auch in Verbindung mit den Kommunikationsmaßnahmen Sponsoring und der Nutzung von prominenten Testimonials gebracht. CRM birgt im Vergleich zu den verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen das größte Risiko für Greenwashing. Weitere sekundäre Kommunikationsmaßnahmen sind zudem bezahlte redaktionelle Artikel, sogenannte Advertorials.<sup>83</sup> Hinzu kommen Zertifikationen und Siegel auf den Produkten, die eine immer größere Bedeutung einnehmen, sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Verbrauchern. Sie dienen als Bestätigung und Beweis für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen der Unternehmen und sind für Verbraucher, durch die Platzierung direkt auf den Produkten, eine wichtige Informationsquelle.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> vgl. Universität St.Gallen, 2003: s.14

<sup>83</sup> vgl. Faber-Wiener, 2013: s.100-106

<sup>84</sup> vgl. Pratt et al., 2012: s.27

Neben den primären und sekundären Kommunikationsmaßnahmen haben Unternehmen weitere Möglichkeiten der Kommunikation. Dabei haben sich in den letzten Jahren insbesondere Auszeichnungen und Preise hervor getan. Unternehmen haben durch Auszeichnungen und Preise die Chance, ihr verantwortungsvolles Handeln zu demonstrieren und einen Nachweis dessen zu liefern. Solche Auszeichnungen haben allgemein eine hohe Anerkennung in der Öffentlichkeit und können für ein Unternehmen auch ein Aushängeschild und ein Vorteil gegenüber Wettbewerbern sein.<sup>85</sup> Neben den positiven Auszeichnungen hat sich der „Goldene Windbeutel“ als Negativpreis etabliert. Er wird jedes Jahr an ein Unternehmen vergeben, dass in seiner Werbung am dreistesten über die in der Realität nicht vorhandenen positiven Eigenschaften seiner Produkte wirbt.<sup>86</sup> In den letzten Jahren erhielten z.B. die Produkte Capri-Sonne und Milchschnitte denn wenig schmeichelhaften Preis verliehen.

Die primären Kommunikationsmaßnahmen setzen zumeist ein integriertes Kommunikationsmanagement und die Verankerung von CSR voraus. Dabei handelt es sich nicht nur um die Werbung für die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen, sondern vermehrt um die Darstellung und den Nachweis des verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns gegenüber der Gesellschaft. Die Maßnahmen zielen auf einen langfristigen Kommunikations- und Unternehmenserfolg, der sich durch kurzfristige sekundäre Maßnahmen nur schwer erreichen lässt. Die Ziele der kurzfristigen Maßnahmen sind vorrangig der Reputationsaufbau und die Verkaufssteigerung. Die beworbenen Werte sind dabei meist nicht in den Unternehmenswerten verankert. Dies spiegelt sich auch in den meist über einen kurzen Zeitraum beworbenen Kampagnen wieder, die einen nachhaltigen und langfristigen Einfluss auf die Unternehmenswerte nicht zulassen. Obwohl die primären Kommunikationsmaßnahmen unter Berücksichtigung von CSR hervorzuheben und für Unternehmen zu empfehlen sind, lässt sich nur in der Kombination mit den sekundären Kommunikationsmaßnahmen eine erfolgreiche Darstellung des Unternehmens bei den Stakeholdern erzielen.

Die Aufgabe der Unternehmen ist es daher, eine ausgeglichene und abgestimmte Kombination der klassischen Medien (z.B. Werbung in TV und Print), der durch das Internet neu entstandenen Möglichkeiten der Kommunikation (z.B. Blogs, YouTube, Facebook) und den speziellen Kommunikationsmaßnahmen von CSR (z.B. Nachhaltigkeitsbericht) zu organisieren.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> vgl. Heinrich In: Schmidtpeter, 2013: s. 98-100

<sup>86</sup> vgl. NoSeVe, 2012: s. 8

<sup>87</sup> vgl. Lyczek et al., 2008: s. 12-13

## 4.5 Perspektiven durch das Internet und Social Media

Das Internet wird zunehmend zum Ort der öffentlichen Meinungsbildung. Viele Verbraucher kaufen Produkte nicht nur, weil Sie in den Medien beworben werden, viele recherchieren vor der Anschaffung im Internet.<sup>88</sup> Das Internet hat den Verbrauchern zudem eine große Kommunikationsmacht gegenüber den Unternehmen gegeben, da diese ihre Ansprüche und Interessen eindeutig und schnell mit den Unternehmen kommunizieren können und diese sich darauf einstellen müssen. Hierbei nutzen insbesondere junge Leute die Möglichkeiten des Internets und Social Media. Das Internet hat daher zu einer stärkeren Dezentralisierung und Beschleunigung der unternehmerischen Kommunikation geführt. Die Entwicklung führt daher weg von einer exklusiven Sprechrolle der Unternehmen, wobei die Aufgabe der Unternehmen in der Lenkung und Kontrolle vieler Kommunikationsflüsse liegt.<sup>89</sup>

Für eine effektive Kommunikation zu Verantwortungsthemen sind dabei zunehmend die sozialen Netzwerke wichtiger geworden. Dabei liegt der Vorteil von SM insbesondere in der zielgruppengerechten Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern und der Möglichkeit einer dialogorientierten Kommunikation. Hinzu kommt die Möglichkeit, verschiedene Medien und Instrumente miteinander zu verknüpfen und parallel auf verschiedenen Kanälen mit den Stakeholdern zu kommunizieren.<sup>90</sup> Hierzu gehört zum Beispiel die eigene Internetseite der Unternehmen. Neben den Nachhaltigkeitsberichten haben die Verbraucher die Möglichkeit durch E-Mails, Kontaktportale oder die FAQs Fragen direkt an das Unternehmen zu stellen und auf eine große Menge an Informationen zuzugreifen. Die Nutzer haben zudem die Möglichkeit in Dialogforen und Newsgroups aktuelle Themen daraufhin zu diskutieren und sich auszutauschen.<sup>91</sup> Die Vorteile des Internets und von SM sind daher, dass Sie billig, aktuell, personalisiert und interaktiv sind.

Jedoch bieten die digitalen Kanäle nicht nur Vorteile. Das Internet und SM sind immer schwerer überschaubarer und der Ausgang der Kommunikation und die Verbreitung von Information sind von Unternehmen nur noch schwer zu kontrollieren.<sup>92</sup> Daher beinhalten Sie auch ein großes Risiko für die Unternehmen. Die UK sieht sich mit der Herausforderung konfrontiert, nicht mehr länger die Kommunikationshoheit im Netz zu

---

<sup>88</sup> vgl. Pfeil In: Habisch et al., 2008: s. 199

<sup>89</sup> vgl. Lyczek et al., 2008: s.10-13

<sup>90</sup> vgl. Faber-Wiener, 2013: s.104-105

<sup>91</sup> vgl. Brugger, 2008: s. 41

<sup>92</sup> vgl. Faber-Wiener, 2013: s. 101



haben. Der Präsenz von negativen Unternehmensthemen im Internet können sich Unternehmen nicht verweigern, da selbst wenn Sie selbst nicht kommunizieren können oder wollen, die Verbraucher die Möglichkeit haben selbständig im Internet mit anderen Nutzern zu kommunizieren.<sup>93</sup> Obwohl der Dialog ein wichtiger Vorteil des Internets und für die Umsetzung der UK im Rahmen von CSR von immenser Bedeutung ist, nutzen nur sehr wenige Unternehmen die Möglichkeiten und treten in keinen offenen Dialog mit Ihren Verbraucher. Das liegt daran, dass die Gefahr des Kontrollverlust dabei sehr hoch ist. Durch den offenen Dialog kann das Unternehmen, insbesondere dessen Reputation, großen Schaden davontragen. Die Gefahr eines gegen die Unternehmen gerichteten Shitstorms im Internet ist groß, wenn ein Unternehmen falsch oder gar nicht auf die Kritik der Stakeholder reagiert.<sup>94</sup> Das unternehmerische Defizit im Dialog mit den Verbrauchern im Internet zeigt sich auch in verschiedenen Studien. Diese belegen, dass Unternehmen das Internet immer noch vermehrt zur alleinigen Informationsübermittlung nutzen. Verbraucher werden daher immer noch vermehrt als rein passive Empfänger der unternehmerischen Kommunikation gesehen.<sup>95</sup>

## **4.6 Vorüberlegungen zur empirischen Untersuchung**

Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen des theoretischen Teils der Arbeit und weiteren Überlegungen sollen nun Erfolgsfaktoren für die Unternehmenskommunikation und Indikatoren für den Unternehmenserfolg dargestellt werden. Diese dienen als Vorüberlegungen und Fundament für die Umfrage des empirischen Teils.

### **4.6.1 Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation**

Der Erfolg der Unternehmenskommunikation wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Hierbei spielt die Wahrnehmung durch den Verbraucher eine wichtige Rolle, da ohne deren Wertschätzung keine Rückkopplung auf den Unternehmenserfolg entstehen kann. Daher muss die Verfügbarkeit von Informationen und die Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit gegenüber den Unternehmensaussagen gewährleistet sein. Dies kann insbesondere durch die Einbindung der Stakeholder in den CSR-Prozess erreicht werden.

---

<sup>93</sup> vgl. Salzer, 2011: s.3-4

<sup>94</sup> vgl. Faber-Wiener, 2013: s.100-106

<sup>95</sup> vgl. Pfeil In: Habisch et al., 2008: s. 200

## 1. Verfügbarkeit von Informationen

Das Verhalten und die Entscheidungsmöglichkeiten der Verbraucher sind abhängig von deren Urteilsfähigkeit und Informationsstand. Daher können Verbraucher nur eine bewusste Entscheidung treffen, wenn Sie über ausreichende Informationen verfügen.<sup>96</sup> Hierbei geht der Informationsbedarf der Verbraucher bei nachhaltigen Kaufentscheidungen über den normalen Rahmen hinaus. Es geht nicht nur um die Darstellung grundsätzlicher Information zum Produkt, sondern um die Darstellung der sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Verträglichkeit des Produktes.<sup>97</sup> Jedoch ist die Verantwortungsübernahme von Unternehmen für die meisten Verbraucher immer noch weitgehend intransparent. Hierbei verspüren viele Verbraucher ein Informationsdefizit. Dies stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen, da Sie auf die Wertschätzung der Stakeholder angewiesen sind.<sup>98</sup> Die Verfügbarkeit von Informationen bildet daher das Fundament für eine erfolgreiche Umsetzung der Kommunikation. Dabei reicht die reine Bereitstellung von Informationen nicht aus. Die Kommunikationsbotschaft können nur die relevanten Stakeholder erreichen, wenn sich die Kommunikation an den Bedürfnissen der Verbraucher orientiert und diese durch passende Kommunikationskanäle und -instrumente angesprochen werden.<sup>99</sup>

## 2. Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Um die Glaubwürdigkeit der Unternehmensaussagen zu gewährleisten, muss die Aussage auch immer zu dem Unternehmen passen, das diese verbreitet.<sup>100</sup> So ist es für Verbraucher wenig glaubhaft, wenn z.B. ein Ölkonzern sich plötzlich für erneuerbare Energie einsetzt. Hierbei geht die empfundene Glaubwürdigkeit der Aussagen Hand in Hand mit dem entgegengebrachten Vertrauen gegenüber den Unternehmen. Das Vertrauen der Verbraucher gegenüber den Aussagen und Maßnahmen ist hierbei von großer Bedeutung für den Kommunikations- bzw. Unternehmenserfolg. Die Aussagen der Unternehmen verweisen häufig in die Zukunft und können so von den Verbrauchern nur schwer in der Gegenwart überprüft werden. Das entgegengebrachte Vertrauen gegenüber den Unternehmensaussagen schließt dabei die Lücke zwischen den Gegenwart und der Zukunft. Insbesondere das Vertrauen gegenüber den Unternehmensaussagen und deren empfundene Glaubwürdigkeit sind wichtige Einflussfaktoren

---

<sup>96</sup> vgl. Hansen et al. In: Korff, 1999: s. 466

<sup>97</sup> vgl. Srnka et al., 2000: s.197

<sup>98</sup> vgl. Schrader et al., 2005: s.7

<sup>99</sup> vgl. Schrader et al., 2005: s. 32-33

<sup>100</sup> vgl. Heinrich et al. In: Schmidpeter, 2013: s. 7

für die Reputation eines Unternehmens.<sup>101</sup> Während früher insbesondere spezielle Branchen im Verruf gekommen waren, z.B. die Alkohol-, Tabak- oder Waffenindustrie, werden heutzutage Unternehmen branchenübergreifend einer kritischen Betrachtung unterzogen.<sup>102</sup> Dies stellt die Unternehmen vor die Herausforderungen, CSR-Maßnahmen nicht nur zu kommunizieren sondern diese auch transparent und nachweisbar zu gestalten und präsentieren. Viele Unternehmen gehen bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen häufig Kooperation mit Partner, wie z.B. UNICEF, ein. Hierbei ist zu hinterfragen, inwieweit diese die Glaubwürdigkeit der Aussagen beeinflussen und ob sie diese stärken.

### **3. Einbindung der Stakeholder in den CSR-Prozess**

Unternehmen bilden mit der Auswahl und Umsetzung von Themenschwerpunkten die Grundlage einer verbraucherorientierten CSR-Kommunikation. Hierbei orientieren sich Unternehmen immer noch selten an den Erwartungen der Verbraucher und so passiert es häufig, dass Unternehmen an den Interessen der Verbraucher vorbei kommunizieren.<sup>103</sup> Aus der Beziehung zu den Stakeholdern lassen sich jedoch viele Vorteile schöpfen, wenn diese frühzeitig in die Planung einbezogen werden. Durch eine offene und dialogorientierte Kommunikation lassen sich nicht nur passende Themen analysieren, hinzu kommt die frühzeitige Erkennung von Krisen. Um die Einbeziehung der Stakeholder zu gewährleisten, sind jedoch die bisherigen Kommunikationsstrategien der Unternehmen zu überdenken, deren primäres Ziel weiterhin vermehrt die reine Informationsübermittlung ist. Stakeholder müssen das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Erwartungen ernst genommen werden und tatsächlich Einfluss auf das Verhalten der Unternehmen hat. Die Einbeziehung der Stakeholder kann dabei ein unterstützendes Mittel zur Glaubwürdigkeits- und Vertrauenssteigerung sein., was wiederum Einfluss auf die Reputation haben kann.<sup>104</sup>

## **4.6.2 Indikatoren für den Unternehmenserfolg**

Der Unternehmenserfolg eines Unternehmens kann an vielfältigen Indikatoren bewertet und gemessen werden. Folgend sollen nun speziell die Indikatoren Reputation, Wettbewerbsdifferenzierung und Verbraucherloyalität beschrieben werden und deren Einfluss auf das Kaufverhalten der Verbraucher.

---

<sup>101</sup> vgl. Schranz, 2007: s.74

<sup>102</sup> vgl. Morsing et al., 2006: s.323

<sup>103</sup> vgl. Pratt et al., 2012: s.6

<sup>104</sup> vgl. Schrader et al., 2005: s. 40-41

## 1. Reputation

Die Reputation beschreibt das Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit und basiert im besonderen Maße auf der Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Unternehmen. Die Reputation bildet daher das Fundament für den Unternehmenserfolg. Insbesondere durch die Globalisierung der letzten Jahre sieht sich der Verbraucher einem zunehmend gesättigten Markt gegenüber, wo vergleichbare Produkte von mehreren Unternehmen angeboten werden. Die Reputation eines Unternehmens kann dabei der ausschlaggebende Faktor für eine erfolgreiche Wettbewerbsdifferenzierung sein. Zudem bestimmt die Reputation als wichtigstes immaterielles Kapital den Unternehmenswert. Untersuchungen haben nachweisbar bewiesen, dass zwischen der Reputation eines Unternehmens und dessen Erfolg ein signifikanter Zusammenhang besteht. Die Einschätzung der Verbraucher bezüglich der Reputation eines Unternehmens setzt sich dabei aus persönlichen Erfahrungen oder wahrgenommenen Kommunikationsbotschaften zusammen. Die Reputation eines Unternehmens misst sich dabei auch immer an der Erwartungserfüllung der Verbraucher.<sup>105</sup> Die Reputation eines Unternehmens hat neben der Wettbewerbsdifferenzierung zudem auch positive Folgeeffekte auf die Kundenbindung. Verschiedene Untersuchungen in den letzten Jahren haben bewiesen, dass die Reputation einen positiven Einfluss auf die Beziehung der Unternehmen zu den Verbrauchern hat und diese stärken und vertiefen kann. Das ist insbesondere unter dem Aspekt der Stammkundengewinnung ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.<sup>106</sup>

## 2. Wettbewerbsdifferenzierung

Durch die multimediale Informationsflut sinkt die Werbeeffizienz und klassische Kommunikationsmittel verlieren an Überzeugungskraft.<sup>107</sup> Zudem wird die Wahrnehmung durch den Verbraucher unüberschaubar. Dies macht es für Unternehmen schwer, ihre Botschaften gezielt an den Verbraucher zu übermitteln. Die Unternehmen stehen mit der Konkurrenz in einem ständigen Kampf um die Aufmerksamkeit der Verbraucher. Von entscheidender Bedeutung ist die Differenzierung des Angebotes zum Wettbewerb. Daher sehen immer mehr Unternehmen CSR als Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben.<sup>108</sup> Hierbei ist es von entscheidender Bedeutung ob der Verbraucher in der Lage ist, den Absender der Kommunikation zu erkennen. Nur durch

---

<sup>105</sup> vgl. Walter, 2010: s. 64-67

<sup>106</sup> vgl. Schiebel In: Schneider et al., 2012: s.456

<sup>107</sup> vgl. Lyczek et al., 2008: s.10

<sup>108</sup> vgl. Osburg In: Schneider et al., 2012: s.477

die Identifikation der Verbraucher können sich für Unternehmen Mehrwerte erschließen. Unternehmen setzen dabei verschiedenen Formen von CSR um. Unternehmen wie z.B. HIPP oder Bionade haben CSR in den Unternehmenskern integriert und die UK ist dabei ein unterstützendes Mittel um die Unternehmensphilosophie mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Andere Unternehmen, wie z.B. Volvic und Krombacher, setzen vermehrt auf kurzfristige und medienträchtige Kampagnen, die keine Einbettung von CSR im Unternehmenskern voraussetzen. Daher stellt sich die Frage, ob kurzfristige Kampagnen genau so zur Differenzierung im Wettbewerb beitragen, wie die Kommunikation von Unternehmensphilosophien. Jedoch bezieht sich die Wettbewerbsdifferenzierung nicht nur auf die Kommunikation der Unternehmen, sondern auch auf die durch die Medien aufgedeckten Skandale und Verbrauchertäuschungen. Häufig stehen dabei verschiedene Branchen unter Generalverdacht, so kämpfen z.B. in der Lebensmittelbranche die Mehrzahl der Unternehmen mit den gleichen Problemen über die Herkunft und Inhaltsstoffe ihrer Produkte.

### **3. Verbraucherloyalität und Kaufverhalten**

Ein Unternehmen lebt hauptsächlich von seinen Stammkunden und ist in diesem Sinne auch von Ihnen abhängig. Jedoch ist das Potenzial für die Gewinnung von Neukunden, insbesondere in Hinblick auf potenzielle Stammkunden, durch die Sättigung des Marktes durch die Globalisierung weitgehend ausgeschöpft. Daher erlangt die Kundebindung für den Unternehmenserfolg eine hohe Relevanz. Hierbei müssen Unternehmen neben der Gewinnung von Neukunden die Beziehung zu Ihrer bestehenden Kunden pflegen und festigen.<sup>109</sup> Die Verbraucher langfristig an das eigene Unternehmen zu binden ist somit ein Hauptziel der Unternehmen und Voraussetzung für die Sicherung des Unternehmenserfolgs.

Das CSR-Engagement eines Unternehmens hat dabei einen immer größeren Einfluss auf das Kaufverhalten der Verbraucher. Untersuchungen haben nachgewiesen, dass Informationen über die Werte und das Verhalten der Unternehmen einen Einfluss auf das Kaufverhalten der Verbraucher haben.<sup>110</sup> Dabei bestimmt der entstandene Zusatznutzen immer mehr, welches Unternehmen die Verbraucher unterstützen und inwieweit sie diesem treu bleiben. Jedoch gibt es auch Einwände gegenüber dem Konzept des nachhaltigen Konsums und dem Kaufverhalten der Verbraucher. Dabei wird angeführt, dass die Verbraucher primär immer noch sehr eigennützig handeln und je nach der jeweiligen persönlichen Einkommenslage und Lebenssituation eher preis- und quali-

---

<sup>109</sup> vgl. Meffert et al., 2008: s.277-278

<sup>110</sup> vgl. Schoenheit et al., 2006: s.67

tätsorientiert einkaufen. Soziale und ökologische Belange werden nur soweit unterstützt, wie Sie einen Eigennutzen für den Verbraucher erzeugen. Hierzu gehört z.B. der Kauf von Produkten die eine Verbesserung der Gesundheit suggerieren. Zudem sind Verbraucher Gewohnheitsmenschen, die nur selektiv Informationen wahrnehmen und versuchen, komplizierte Entscheidungssituationen zu vermeiden.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> vgl. Schoenheit et al., 2006: s.63

## **5 Empirische Untersuchung: Korrelation zwischen Unternehmenskommunikation von CSR und Unternehmenserfolg**

Der empirische Teil dieser Arbeit besteht aus einer Online-Umfrage. Basierend auf den Erkenntnissen des theoretischen Teils und den Vorüberlegungen zum empirischen Teil soll nun folgend die Wahrnehmung der Unternehmenskommunikation durch den Verbraucher untersucht werden und inwieweit sich dadurch Rückschlüsse auf das Unternehmen und das Kaufverhalten ergeben.

### **5.1 Ziel der Untersuchung**

Ziel der Untersuchung ist es, Informationen zur allgemeinen Bewertung, Einstellung und Wahrnehmung der UK von CSR durch den Verbraucher zu erhalten und ob, durch die in Kapitel 4.6 erarbeiteten Parameter, eine Korrelation zwischen der Unternehmenskommunikation von CSR und den Unternehmenserfolg beobachtet werden kann.

Die Daten der empirischen Untersuchung wurden durch eine Online-Umfrage erfasst. Diese war vom 29.12.13 bis zum 7.01.14 freigeschalten. An der Umfrage nahmen 73 Teilnehmer/Innen teil. Davon waren 31 männlich und 42 weiblich. Das Alter lag zwischen 18 und 44 Jahren. Von den Teilnehmer/Innen der Umfrage waren 36 Studenten, 7 Schüler, 25 Angestellte, 3 Auszubildende und 2 gaben Sonstiges an.

### **5.2 Aufbau der Untersuchung**

Der Fragebogen besteht aus 19 Fragen, verteilt auf 5 Blöcke. Im ersten Block wurden den TN allgemeine Fragen zu Person und zur persönlichen Einstellung gegenüber CSR gestellt. Im zweiten Block wurden Fragen zur Einschätzung und Wahrnehmung der UK und CSR gestellt. Dabei wurde die Wahrnehmung durch den Verbraucher, insbesondere auf die festgelegten Erfolgsfaktoren der UK, untersucht.<sup>112</sup> Hierzu gehört die Verfügbarkeit von Informationen, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit gegenüber den Unternehmensaussagen und Einbindung der Stakeholder in den CSR-Prozess.

---

<sup>112</sup> siehe 4.6.1

Im dritten sowie im vierten Block wurden die theoretischen Erkenntnisse auf praktische Beispiele angewendet, wobei die Wahrnehmung und Wirkung anhand jeweils vier praktischer Beispiele untersucht wurde. Die Beispiele beziehen sich dabei ausschließlich auf Produkte und Unternehmen aus der Lebensmittelbranche, da diese aufgrund ihrer hohen Bedeutung in der Gesellschaft und durch die hohe Präsenz im Alltag am besten einer großen Teilnehmergruppe bekannt sind.

Im dritten Block wird die Identifikationsrate von Skandalen und Verbrauchertäuschungen durch den Verbraucher untersucht, während im vierten Block Kampagnen und Unternehmensphilosophien abgefragt werden. Die praktischen Beispiele werden dabei jeweils auf ihre positiven und negativen Auswirkungen auf die Indikatoren des Unternehmenserfolgs untersucht.<sup>113</sup> Hierzu gehören die Reputation, die Wettbewerbsdifferenzierung, die Verbraucherloyalität und das Kaufverhalten.

Im fünften Block wurden den TN abschließend Fragen zur ihrem persönlichen Kaufverhalten und der Bedeutung von CSR bei ihren Kaufentscheidungen gestellt.

## 5.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass der Mehrheit das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft und Umwelt sehr wichtig (73,97%) bzw. wichtig (26,03%) ist. Mehr als die Hälfte fühlt sich dabei eher schlecht (60,27%) von den Unternehmen über deren verantwortungsvolles Handeln informiert, einige sprechen von einem Infomangel (5,48%). Nur wenige finden sich gut (6,85%) oder eher gut (4,11%) informiert, etwa  $\frac{1}{4}$  der Teilnehmer/Innen fühlen sich ausreichend (23,29%) informiert.

Bei den Defiziten und Fehlern der Unternehmenskommunikation wurde insbesondere die fehlende Nachprüfbarkeit der Unternehmensaussage als Problem identifiziert, wobei für die Mehrheit diese Aussage vollständig zu trifft (42,47%) oder eher zu trifft (52,05%). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Glaubwürdigkeit der Kommunikation und der Dialogbereitschaft. Für die Mehrheit trifft die Aussage, dass die Kommunikation nicht glaubwürdig erscheint, eher (65,75%) bzw. vollständig (23,29%) zu. Die Aussage über die fehlende Dialogbereitschaft trifft für die Mehrzahl eher (72,22%) bzw. teils-teils (22,22%) zu. Die Aussage, dass Unternehmen die falschen Kommunikationskanäle

---

<sup>113</sup> siehe 4.6.2



und -instrumente verwenden, trifft für über die Hälfte teils-teils (53,42%) bzw. eher (36,99%) zu. Die Aussage, dass die Kommunikation an den eigenen Interessen und Erwartungen vorbei geht, trifft nur teils-teils (74%) bzw. eher (19,44%) zu.

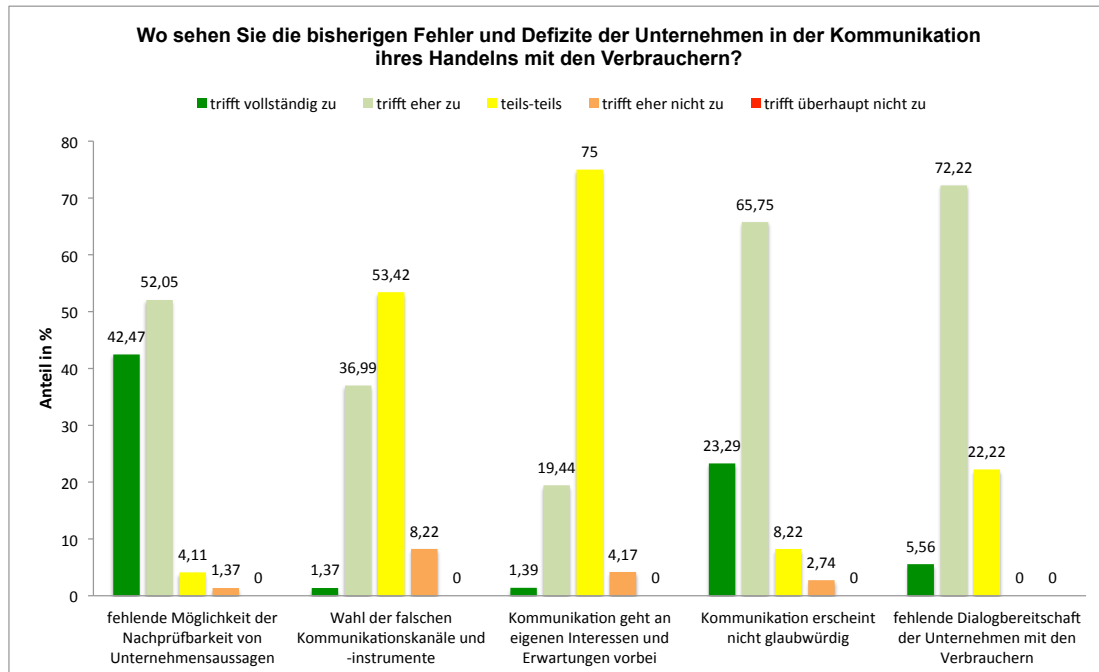


Abbildung 7: Beurteilung bestehender Fehler und Defizite der Kommunikation

Die Aussage, dass Unternehmen im Wesentlichen anständig und verantwortungsvoll arbeiten und Betrug und Täuschung eine seltene Ausnahmen sind, wurde eher bezweifelt. Für die Mehrzahl stimmt die Aussage teils-teils (64,38%), eher nicht (28,11%) oder überhaupt nicht (4,11%) zu.

Ähnlich verhält es sich bei der Aussage, ob Unternehmen bereit zu einem Dialog mit den Kritikern sind, um gewohnte Denkmuster zu überwinden und etwas dazuzulernen und zu verbessern. Hierbei stimmen mehr als die Hälfte der Aussage eher nicht (52,05%) oder teils-teils (42,47%) zu.

Die Mehrzahl stimmt der Aussage, dass es für Unternehmen ausreicht, durch kurzfristige und medientrchtige Kampagnen, den Schanden auf das Image zu vermindern, eher (61,11%) bzw. teils-teils (22,22%) zu.

Ähnlich verhält es sich bei der Aussage, ob die Unternehmenskommunikation durch die Einbindung von Projekt- und Kooperationspartner glaubwürdiger wird. Etwa die Hälfte stimmt dieser Aussage eher (47,95%) bzw. vollständig zu (38,36%).

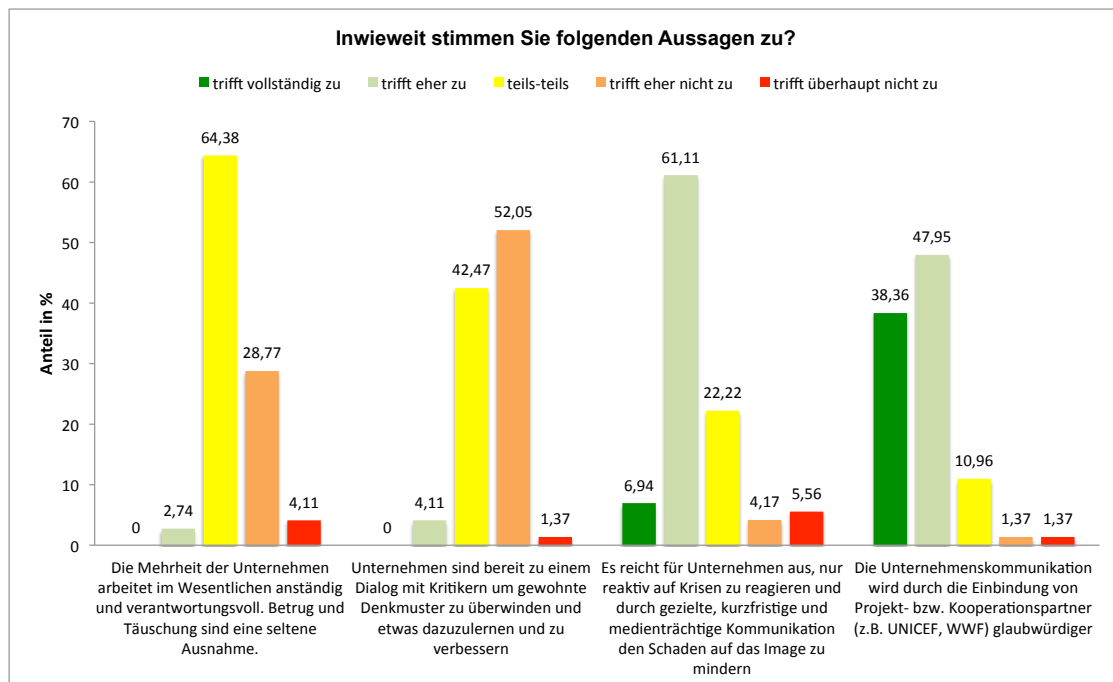


Abbildung 8: Bewertung des unternehmerischen Handelns

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass Skandale und Verbrauchertäuschungen den Unternehmen bzw. Produkten gut zugeordnet werden können. Der Mehrzahl war dabei die Verbrauchertäuschung von Actimel bekannt (93,15%), gefolgt von den Skandalen über mit Melamin verseuchte Milchprodukte von Nestlé (63,01%). Weniger als die Hälfte konnten den Skandal über die schlechte Tierhaltung dem Unternehmen Wiesenhof zuordnen (41,10%). Am wenigsten bekannt war die Verpackungslüge von Danone (31,51%).

Unternehmen bzw. Produkt	Skandal bzw. Verbrauchertäuschung	Identifikationsrate
1. Actimel	falsche Angaben zur gesundheitlichen Wirkung des Produktes	93,15%
2. Nestlé	Kinderarbeit und mit Melamin verseuchte Milchprodukte	63,01%
3. Wiesenhof	Tierhaltung	41,10%
4. Danone	falsche Angaben zur umweltverträglichkeit der Verpackung	31,51%

Tabelle 4: Identifikationsrate von Skandalen und Verbrauchertäuschungen

Die Skandale und Verbrauchertäuschungen haben den größten Effekt auf die Reputation eines Unternehmens. Dabei gaben mehr als  $\frac{1}{4}$  an, dass dadurch häufig (75,34%) bzw. immer (5,48%) ein langfristiger Schaden der Reputation entsteht. Für ca.  $\frac{1}{5}$  hat es gelegentlich einen Effekt auf die Reputation (19,18%). Für mehr als die Hälfte bedeutet ein solcher Skandal oder Verbrauchertäuschung immer (52,05%) bzw. häufig (39,73%) den kurzfristigen Boykott der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen eines Un-

ternehmens. Etwa die Hälfte wechselt gelegentlich (47,95%) oder häufig (42,47%) zu Konkurrenzunternehmen. Dabei wird selten (20,55%) bzw. gelegentlich (50,68%) aktive Kritik am Unternehmen geübt, z.B. durch Social Media. Nur knapp 1/5 üben immer (4,11%) oder häufig (15,07%) aktive Kritik aus.

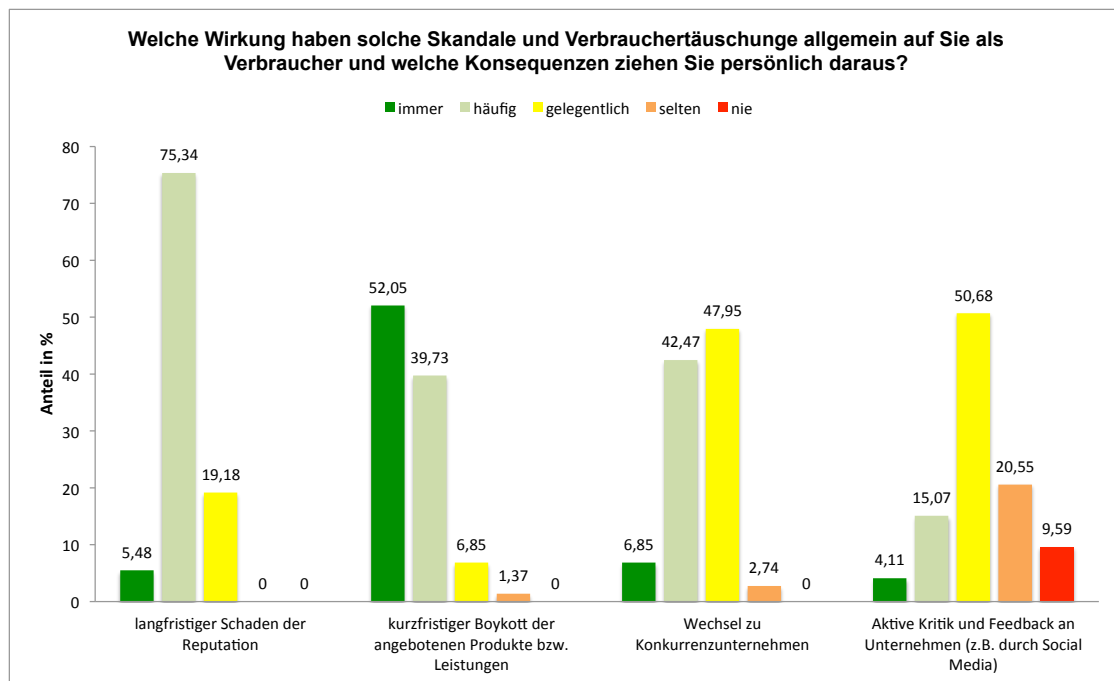


Abbildung 9: Wirkung von Skandalen und Verbrauchertäuschungen

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die Kampagnen und Werte den Unternehmen besser zugeordnet werden konnten als die Skandale und Verbrauchertäuschungen. Die große Mehrheit konnte in den beschriebenen Unternehmensphilosophien Bionade (91,78%) und HIPP (97,26%) erkennen. Ähnlich stark wurde auch die Kampagne von Krombacher identifiziert (61,64%). Die kurzfristige Kampagne von Volvic war vergleichbar nur wenigen bekannt (27,40%).

Unternehmen bzw. Produkt	Kampagne und Unternehmensphilosophie	Identifikationsrate
1. HIPP	rein biologische Babynahrung	97,26%
2. Bionade	rein biologische Erfrischungsgetränke	91,78%
3. Krombacher	Schutz des Regenwaldes	61,64%
4. Volvic	Brunnenbau in Äthiopien	27,40%

Tabelle 5: Identifikationsrate von Kampagnen und Unternehmensphilosophien

Die Unternehmensphilosophien und Kampagnen haben hierbei eine ähnlich große Wirkung auf die Reputation des Unternehmens wie bei den Skandalen und Verbrau-

chertäuschungen. Für die Mehrzahl erfolgt häufig (64,38%) bzw. immer (24,66%) ein Aufbau und Steigerung der Reputation. Ähnlich stark ist der Differenzierungsvorteil gegenüber Konkurrenzunternehmen. Für fast alle TN ergibt sich häufig (45,21%) oder immer (42,47%) ein Differenzierungsvorteil. Für  $\frac{1}{5}$  ergibt sich gelegentlich ein Vorteil. Für die Mehrzahl erfolgt gelegentlich (33,33%) bzw. häufig (59,72%) eine langfristige Steigerung der Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Ähnlich verhält es sich auch bei der Inkaufnahme eines höheren Preises, wobei die Teilnehmer gelegentlich (16,67%) bzw. häufig (69,44%) einen Aufpreis akzeptieren.

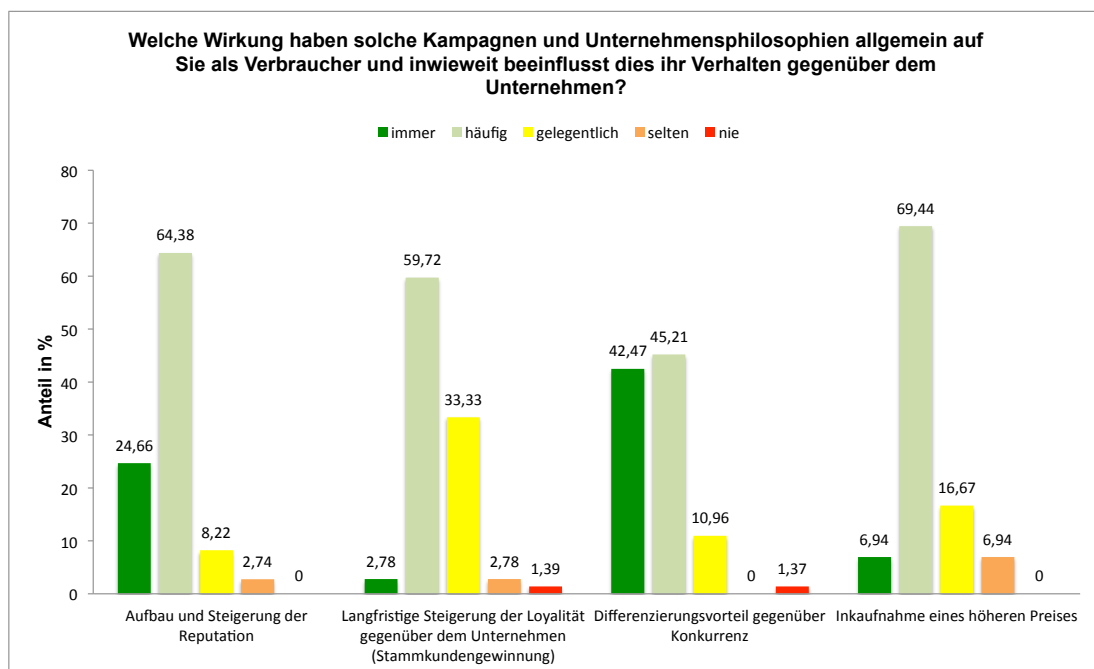


Abbildung 10: Wirkung von Kampagnen und Unternehmensphilosophien

Die hohe Bedeutung des verantwortungsvollen Handelns von Unternehmen spiegelt sich insbesondere im Kaufverhalten wieder. Für die Mehrheit trifft die Aussage, dass Sie beim Kauf von Lebensmitteln vermehrt auf die artgerechte Tierhaltung und regionale/biologische Produkte achten, vollständig (71,23%) bzw. eher zu (21,92%). Ähnlich eindeutig verhält es sich bei der Unterstützung von Produkten, die einen guten Zweck unterstützen, gegenüber normalen Produkten ohne Zusatznutzen. Für die Mehrheit trifft dies eher (64,38%) bzw. vollständig (19,18%) zu. Der Hauptteil der TN hat im letzten Quartal ein Produkt gekauft, mit dem Wissen, dass das Unternehmen die Gesellschaft oder die Umwelt unterstützt (75%). Für wenige trifft dies eher nicht (8,33%) oder überhaupt nicht (4,17%) zu. Während die Bedeutung der Verantwortungsübernahme der Unternehmen den TN sehr wichtig ist, informieren sich vergleichsweise nur wenige aktiv und selbstständig über die Werte der Unternehmen vor dem Kauf. Hierbei stimmt der Hauptteil der Aussage nur teils-teils (37,5%) und eher zu (34,72%). Jedoch gaben

fast  $\frac{1}{3}$  der Teilnehmer an, sich eher nicht (16,67%) vor dem Kauf zu informieren bzw. überhaupt nicht (9,72%).

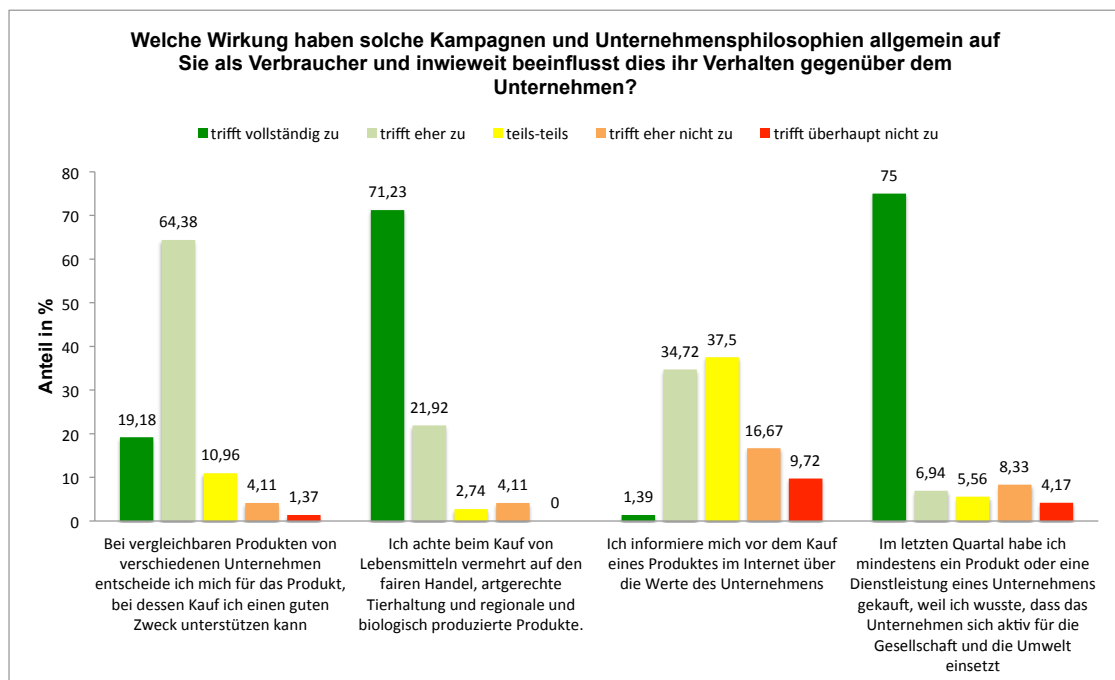


Abbildung 11: Einfluss von CSR auf das Kaufverhalten der Verbraucher

## 5.4 Auswertung und Diskussion

Im Rahmen der Auswertung werden die Ergebnisse, hinsichtlich der in 4.6 festgelegten Parameter und Bedingungen für eine Beeinflussung der Korrelation zwischen der Unternehmenskommunikation von CSR und dem Unternehmenserfolg, untersucht und bewertet.

Dabei können folgende Schlüsse gezogen werden:

1. Das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen ist für Verbraucher von großer Bedeutung. Gleichzeitig fühlen sich diese schlecht von den Unternehmen informiert. Ursachen können dabei die fehlende Verfügbarkeit von Informationen, das fehlende Engagement und die Kommunikation der Unternehmen oder die fehlende Bereitschaft der Verbraucher, die angebotenen Informationen ausreichend zu nutzen, sein. Zum Zeitpunkt der Umfrage besteht daher ein Kommunikationsdefizit.
2. Die Unternehmenskommunikation scheitert im besonderen Maße an der Wahrnehmung der Kommunikationsinhalte. Diese werden mehrheitlich als eher un-

glaubwürdig und wenig vertrauenswürdig eingestuft. Ursache ist dabei insbesondere die fehlende Transparenz und Nachprüfbarkeit der Unternehmensaussagen. Die Wahrnehmung spiegelt sich dabei auch in einem teilweise bestehenden Misstrauen gegenüber dem unternehmerischen Handeln wieder.

3. Die Unternehmen kommunizieren noch vermehrt nach dem Prinzip der reinen Informationsübermittlung der Ein-Weg-Kommunikation. Es besteht keine offene und dialogorientierte Kommunikation, weder mit Verbraucher oder Kritikern. Die Verbraucher werden nur selten in den CSR-Prozess mit einbezogen und haben folglich keinen direkten Einfluss auf das Verhalten der Unternehmen.
4. Die Identifikationsrate für Verbrauchertäuschungen und Skandale ist relativ hoch. Jedoch werden diese durchschnittlich weniger gut identifiziert als die Unternehmensphilosophien und Kampagnen. Die Verbraucher sind dabei mehr für die Inhaltsstoffe und Tierhaltung sensibilisiert, als für die Herstellung und Umweltverträglichkeit der Produktverpackungen. Daher ist von einem immer noch eher eigennützigen Kaufverhalten der Verbraucher auszugehen, soziale und ökologische Belange werden nur soweit unterstützt, wie Sie einen Eigennutzen für den Verbraucher erzeugen. Daher zeigt sich, dass die bestehende Kritik am nachhaltigen Konsum durchaus berechtigt ist.
5. Die Skandale und Verbrauchertäuschungen haben insbesondere eine schädigende Wirkung auf die Reputation der Unternehmen. Jedoch kann ein langfristiger Schaden bezüglich des Unternehmenserfolgs nicht nachgewiesen werden. Die Verbraucher boykottieren zwar mehrheitlich kurzfristig die Produkte der Unternehmen, ein Wechsel zu Konkurrenzunternehmen ist jedoch im Vergleich dazu noch eher selten von langfristiger Dauer. Ursache dafür kann das inaktive Verhalten der Verbraucher sein, die eher selten Kritik und Druck auf die Unternehmen ausüben.
6. Die kurzfristige Wirkung von Skandalen und Verbrauchertäuschungen zeigt sich auch im Krisenmanagement. Dabei reicht es für Unternehmen aus, durch gezielte, kurzfristige und medienträchtige Kampagnen den Schaden zu vermindern und eine langfristige Schädigung für den Unternehmenserfolg zu verhindern. Die inaktive und defensive Haltung der Verbraucher steht dabei im Widerspruch zu deren beteuertem Interesse gegenüber CSR. Dabei nutzen die Verbraucher ihr bestehendes Machtpotenzial gegenüber den Unternehmen nicht aus und verhindern so eine Einflussnahme und Veränderung des unternehmerischen Handelns.

7. Bei der Identifikationsrate zeigt sich, dass Unternehmensphilosophien weitaus häufiger erkannt werden als reine Kampagnen. Eine Implementierung von CSR in das Unternehmen und eine prozessübergreifende Umsetzung kann daher zu einer gesteigerten Wettbewerbsdifferenzierung führen. Ähnliches kann nur durch eine über mehrere Jahre dauernde und medienpräsenste Kampagne erreicht werden. Sind Kampagnen jedoch nur kurzfristig beworben, können diese aufgrund der Informations- und Werbeüberflutung nur schwer identifiziert werden.
8. Während die Einbindung von Partnern allgemein die Glaubwürdigkeit der Unternehmensaussagen und Kampagnen steigert, lässt sich kein positiver Einfluss bei der Wettbewerbsdifferenzierung erkennen. Daher können Kooperationen, z.B. mit Hilfsorganisationen, die Implementierung von nachhaltigen Werten im Unternehmen nicht ersetzen.
9. Die Unternehmensphilosophien und Kampagnen haben eine starke Wirkung auf die Steigerung der Reputation. Während bei den negativen Beispielen langfristige Wirkungen nur bedingt nachweisbar waren, hat die UK von CSR durchaus Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Verbraucher belohnen die Unternehmen dabei mit einer gestiegenen Loyalität. Die Kundenbindung ist ein wichtiger Faktor für die Sicherung der Unternehmensexistenz und daher nicht zu unterschätzen.
10. Der messbare Einfluss von CSR auf den Gewinn, und folglich auf den Unternehmenserfolg, zeigt sich insbesondere am Kaufverhalten. Hierbei sind Verbraucher mehrheitlich bereit, einen Aufpreis in Kauf zu nehmen. Zudem achten Verbraucher darauf, ob Produkte ökonomisch, ökologisch und sozial verträglich sind. CRM-Kampagnen sind dabei ausschlaggebend für die Kaufentscheidung gegenüber der Konkurrenz. Die Mehrzahl der Verbraucher hat dabei innerhalb des letzten Quartals nachhaltig eingekauft.
11. Die Verbraucher informieren sich vor dem Kauf eines Produktes eher selten über die Werte des Unternehmens. Dies unterstützt die Vermutung, dass Verbraucher momentan eine eher passive Rolle einnehmen und sich nicht aktiv mit dem Thema CSR auseinandersetzen. Daher muss davon ausgegangen werden, dass die Kaufentscheidung speziell im Lebensmittelbereich weniger durch recherchierte Unternehmens- und Produktinformationen, wie z.B. durch Nachhaltigkeitsberichte beeinflusst wird, sondern durch die Medienwerbung und Informationen auf den Produkten, wie z.B. Bio-Siegel.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation noch nicht ausreichend berücksichtigt und umgesetzt werden. Sowohl auf Seiten der Unternehmen, als auch auf Seiten der Verbraucher lassen sich dabei gravierende Defizite identifizieren, die es zu beheben gibt. Obwohl prinzipiell die Bedingungen für eine erfolgreiche Rückkopplung auf den Unternehmenserfolg gegeben sind, lassen sich vermehrt nur kurzfristigen Wirkungen nachweisen. Es ist daher davon auszugehen, dass für einen langfristigen Unternehmenserfolg die UK angepasst werden und bestehende Defizite beseitigt werden müssen. Dies kann nur in Zusammenarbeit mit den Verbrauchern geschehen, die ihrerseits eine aktivere Rolle in der Kommunikation und in der Beziehung zu den Unternehmen einnehmen müssen.

Die Untersuchung dieser Arbeit erhebt nicht den Anspruch repräsentativ zu sein. Dafür war eine ausreichende Anzahl an TN und eine demographische Vielfalt nicht ausreichend gegeben. Daher können die Ergebnisse der Untersuchung ausschließlich als ein allgemeines Meinungsbild und theoretische Grundlage für weitere Forschungen angesehen werden.



## 6 Fazit und Ausblick

Abschließend soll nun ein Fazit gezogen und die Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfrage bewertet werden. Folgend soll ein Ausblick auf weitere Forschungsansätze aufgezeigt werden.

### 6.1 Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchung dieser Arbeit zeigen, dass für die Verbraucher das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen und die ökologische, ökonomische und soziale Verträglichkeit von Produkten sehr wichtig ist und die Unternehmenskommunikation dabei großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Unternehmen hat. Insbesondere durch die Problematik des gesättigten Marktes und einer steigenden Informations- und Werbeüberflutung, kann die UK von CSR der ausschlaggebende Faktor gegenüber der Konkurrenz sein und über Erfolg oder Misserfolg mitentscheiden.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Bedingungen für eine Korrelation zwischen der Unternehmenskommunikation von CSR und dem Unternehmenserfolg durchaus gegeben sind. Hierbei konnten insbesondere kurzfristige Wirkungen auf den Unternehmenserfolg und das Kaufverhalten nachgewiesen werden.

Um jedoch eine langfristige Rückkopplung zu erreichen, muss die Art, wie Unternehmen mit den Verbrauchern kommunizieren, überdacht und verändert werden. Das Konzept von CSR wird zwar immer beliebter und es gibt kaum noch ein Unternehmen, das nicht in irgendeiner Weise darüber berichtet, jedoch setzen sich nur wenige Unternehmen tatsächlich mit dem Thema auseinander und implementieren nachhaltige Grundsätze in die Unternehmensphilosophie. Für viele ist CSR nur ein Mittel zum Zweck. Dies wird jedoch von den Verbraucher erkannt und schadet dabei häufiger mehr als das es nützt, da die Verbraucher den Unternehmen vermehrt misstrauen und die Kommunikation von CSR allgemein als eher unglaubwürdig empfunden wird.

Daher muss die primäre Aufgabe der Unternehmen sein, nicht nur CSR in das Unternehmen langfristig zu integrieren, sondern die Kommunikation nach den Erwartungen der Stakeholder auszurichten indem sie diese in den Prozess mit einzubeziehen. Dadurch lassen sich effizientere Kommunikationsbotschaften gestalten, was schlussendlich die Wertschätzung durch die Verbraucher steigert und Grundlage für die Differenzierung am Wettbewerb und den Unternehmenserfolg ist.

## 6.2 Ausblick auf weitere Forschungsansätze

Während der Untersuchung hat sich gezeigt, dass insbesondere die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Unternehmenskommunikation von CSR nicht gegeben ist. Weiterführende Forschungen könnten einen Beitrag dazu leisten, welche Faktoren das Misstrauen der Verbraucher gegenüber den Unternehmen und CSR-Maßnahmen beeinflussen und inwieweit Unternehmen durch eine offenere und transparentere Kommunikation darauf einwirken können.

Ein zusätzlicher Ansatz wäre, anhand eines konkreten Unternehmens, die Wirkung von CSR-Kommunikation auf die Stakeholder zu untersuchen. Dafür bieten sich z.B. die Unternehmen Bionade oder HIPP an, die in Deutschland eine Vorreiterrolle im Bereich CSR einnehmen.

Ein weiteres interessantes Untersuchungsfeld ist, inwieweit Verbraucher an einer dialogorientierten CSR-Kommunikation überhaupt interessiert sind. Die Untersuchung hat ein widersprüchliches Bild der Verbraucher aufgezeigt, die sich zwar für das Thema CSR interessieren, jedoch eine eher passive und inaktive Rolle in der Kommunikation einnehmen.

## Literaturverzeichnis

- BOWEN Howard R.: Social Responsibilities of the businessman, New York, Harper & Row. Bowman, 1953
- BRUGGER Florian: Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation. Ansätze zur Stärkung unternehmerischer Nachhaltigkeit, Centre for Sustainability Management, Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement, Leuphana Universität, Lüneburg, 2008, URL: [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/719\\_download.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/719_download.pdf), Stand: 15.1.14
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht, 3.Auflage, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Referat Öffentlichkeitsarbeit, Berlin, 2008
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis, 2.Auflage, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Referat Öffentlichkeitsarbeit, Berlin, 2009
- CARROLL Archie B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders In: Business Horizons, 34 (4), 1991
- CARROLL Archie B.: Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct In: Business & Society, 38 (3), 1999
- DRESEWSKI Felix: Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Berlin, Bundesinitiative UPJ, 2004
- FABER-WIENER Gabriele: CSR und Kommunikation. Praktische Zugänge In: SCHNEIDER Andreas, SCHMIDPETER René: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer, Berlin/Heidelberg, 2012
- FABER-WIENER Gabriele: Responsible Communication. Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen, Berlin/Heidelberg, Springer, 2013
- FREEMAN Edward R.: Strategic management. A stakeholder approach, Boston, Pitman, 1984

- FREEMAN Ina, HASNAOUI Amir: The Meaning of Corporate Social Responsibility. The Vision of Four Nations In: Journal of Business Ethics, 100, 2011
- FRIEDMAN Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazin, September 13, 1970 In: ZIMMERLI Walter Ch., RICHTER Klaus, HOLZINGER Markus: Corporate Ethics and Corporate Governance, Berlin/Heidelberg, Springer, 2007
- GAZDAR Kaevan, KIRCHHOFF Klaus R.: Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring, Hermann Luchterhand Verlag, München/Unterschleißheim, 2003
- HABISCH André, WILDNER Martin, WENZEL Frank: Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie In: HABISCH André, Schmidpeter René, NEUREITER Martin (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin/Heidelberg, Springer, 2008
- HANSEN Ursula, SCHRADER Ulf: Zukunftsfähiger Konsum als Ziel der Wirtschaftstätigkeit, in: KORFF Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999
- HEINRICH Peter: CSR Kommunikation. Die Instrumente In: SCHMIDPETER René (Hrsg.): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Heidelberg, Springer, 2013
- HEINRICH Peter, SCHMIDPETER René: Wirkungsvolle CSR-Kommunikation. Grundlagen In: SCHMIDPETER René (Hrsg.): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Heidelberg, Springer, 2013
- HOFFHAUS Martina: Die „sieben Todsünden“ der CSR- und Nachhaltigkeitskommunikation und wie ein nötiger Paradigmenwechsel im Verständnis von Kommunikation zu mehr Glaubwürdigkeit von Organisationen beitragen kann, UmweltWirtschaftsForum (uwf), 2012, Volume 19, Issue 3-4
- HUANG Yi-Hui: Is Symmetrical Communication ethical and effective? In: Journal of Business Ethics, 53, 2004
- KARMASIN Matthias: Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation In: PIWINGER M., ZERFAß A (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, Gabler, 2007

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, 366, Brüssel, 2001, URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf), Stand: 12.12.13
- LOEW Thomas, ANKELE Kathrin, BRAUN Sabine, CLAUSEN Jens: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster/ Berlin, Institute für ökologische Wirtschaftsförderung (IÖW), 2004
- LYCZEK Boris, MECKEL Miriam: Corporate Communications als integraler Wertschöpfungsprozess. Die neuen Kommunikationsfunktionen In: Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1, St.Gallen, 2008
- MEFFERT Heribert, BURMANN Christoph, KIRCHGEORG Manfred: Marketing. Grundlagen markenorientierter Unternehmensführung, 10.Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2008
- MITCHELL Roland K., AGLE Bradley R., WOOD, Donna J: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts In: The Academy of Management Review, Voll.22, No.4, 1997
- MORSING Mette, SCHULTZ Majken: Corporate social responsibility communication. stakeholder information response and involvement strategies In: Business Ethics. A European Review, Volume 15, Number 4, 2006
- MURRAY Keith B., VOGEL Christine M.: Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm. Financial versus Nonfictional Impacts In: Journal of Business Research, 38, New York, 1997
- Netzwerk Soziale Verantwortung (NeSoVe): Corporate Social Responsibility. Schein oder Nichtsein – Das ist hier die Frage!, 2012, Wien URL: [http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/media/CSR-Brochure2012\\_screen\\_final.pdf](http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/media/CSR-Brochure2012_screen_final.pdf), Stand: 2.11.13
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Neufassung 2011, OECD Publishing, 2011 URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de>, Stand: 11. November 2013

- OSBURG Thomas H.: Strategische CSR und Kommunikation In: SCHNEIDER Andreas, SCHMIDPETER René: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer, Berlin/Heidelberg, 2012
- PFEIL Thomas: Internetkommunikation In: HABISCH André, SCHMIDPETER René, NEUREITER Martin: Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Heidelberg, Springer, 2008
- PRATT Nadine, WAGNER Thomas, BECKERS Sarah: CSR-Kommunikation im Wandel. Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen, Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP), 2012, Wuppertal  
URL: [http://www.scp-centre.org/fileadmin/content/files/6\\_Resources/1\\_Publications\\_pdfs/78\\_CSR\\_Communication\\_Report\\_120613.pdf](http://www.scp-centre.org/fileadmin/content/files/6_Resources/1_Publications_pdfs/78_CSR_Communication_Report_120613.pdf), Stand: 25.12.13
- ROMMELSPACHER Marion: Corporate Social Responsibility aus Konsumentensicht. Entstehung der CSR-Beurteilung und ausgewählte Erfolgswirkungen, Wiesbaden, Springer, 2012
- SALZER Eva: Quintessenz der Unternehmenskommunikation, Wie Sie Ihre Ziele im Dialog mit Ihren Stakeholdern besser erreichen können, Heidelberg, Springer, 2011
- SCHIEBEL Walter: CSR und Marketing In: SCHNEIDER Andreas, SCHMIDPETER René: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer, Berlin/Heidelberg, 2012
- SCHNEIDER Andreas: Reifegradmodell CSR. Eine Begriffserklärung und -abgrenzung In: SCHNEIDER Andreas, SCHMIDPETER René: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer, Berlin/Heidelberg, 2012
- SCHOENHEIT Ingo, GRÜNWALD Markus: Absichtserklärung oder Kaufverhalten? Die Wirkung der CSR-Tests der Stiftung Warentest bei Kaufentscheidungen In: Forum Ware, 34, 1-4, 2006
- SCHRADER Ulf, HALBES Silja, HANSEN Ursula: Konsumorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR). Erkenntnisse aus Experteninterviews in Deutschland, Lehrstuhl für Marketing und Konsum, Lehr- und Forschungsbericht, Hannover, Institut für Betriebsforschung, Nr. 54, 2005

- SCHRANZ Mario: Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation, 1.Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2007
- SEN Sankar, BHATTACHARYA C.B.: Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility In: Journal of Marketing Research, Vol. XXXVIII, 2011
- SRNKA Katharina, SCHWEITZER Fiona M.: Macht, Verantwortung und Information. Der Konsument als Souverän?, Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik (zfwu), 1/2 , 2000
- United Nations Environment Programme (UNEP): Communicating Sustainability. How to produce effective public campaigns 2005, URL: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0679xPA-CommunicatingEN.pdf>, Stand: 14.01.14
- United Nations (UN): Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future, 1987, URL: [www.un-documents.net/our-common-future.pdf](http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf), Stand: 11.11.2013
- Universität St.Gallen: Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht. Eine Anregung zur Diskussion, Institut für Wirtschaftsethik, Berlin, 2003, URL: [http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/unisg\\_csr\\_buergersicht\\_2003.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/unisg_csr_buergersicht_2003.pdf), Stand: 20.12.13
- WALTER Bernd Lorenz: Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit, Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2010
- WIELAND Josef, HECK Andreas: Entwicklung einer Studie zur Messung und Darstellung der Korrelation zwischen CSR-Engagement und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland, Abschlussbericht, Bundesministerium für Arbeit und Soziales: URL: <http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/fb425-studie-csr-engagement-wettbewerbsfaehigkeit.html>, Stand: 19.1.14
- WILLIAMS Cynthia A., AGUILERA Ruth V.: Corporate Social Responsibility in a comparative perspective In: CRANE Andrew, McWILLIAMS Abigail, MATTEN Dirk, MOON Jeremy, SIEGEL Donald S.: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, New York, Oxford University Press, 2008

- WINISTÖRFER Norbert, CIUCCI Rodolfo, MUELLER Reto: Das Oltner Modell des integrierten Kommunikationsmanagements, FHNW, Institute for Communication and Competitiveness ICC, Olten, 2012 URL: [http://www.fhnw.ch/wirtschaft/icc/schwerpunkte/kommunikationsmanagement/OltnerModelldesintegriertenKommunikationsmanagement\\_20120608.pdf](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/icc/schwerpunkte/kommunikationsmanagement/OltnerModelldesintegriertenKommunikationsmanagement_20120608.pdf), Stand: 04.12.13
- VOTAW Dow: Genius becomes Rare In: VOTAW Dow, SETHI S. Prakash: The Corporate Dilemma. Traditional Values Versus Contemporary Problems, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973
- ZADEK Simon: The Path to Corporate Responsibility, Harvard Business Review, 82 In: ZIMMERLI Walter Ch., RICHTER Klaus, HOLZINGER Markus: Corporate Ethics and Corporate Governance, Berlin/Heidelberg, Springer, 2007
- ZIRNIG Daniel: Corporate Social Responsibility. Definitorische Abgrenzung, Instrumente und betriebswirtschaftliche Erfolgswirkungen, Hamburg, [Diplomica Verlag](#), 2009



# Anlagen

## Anlage 1: Fragenkatalog der empirischen Untersuchung

Fragen kostet fast nichts...

5% (9/19)

Liebe Teilnehmer, liebe Teilnehmerinnen,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für die Umfrage nehmen. Die Umfrage wird im Rahmen meiner Bachelorarbeit durchgeführt. Ihre Antworten sind dabei absolut anonym und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Die Umfrage befasst sich mit dem Thema der Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Hierzu zählen z.B. die Einhaltung von Menschenrechten, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern und Produkte mit einer guten Umweltbilanz (regional, biologische Landwirtschaft etc.). Hierbei geht es insbesondere darum, wie Sie diese als Verbraucher wahrnehmen und welche Rolle die Unternehmenskommunikation dabei spielt. Ihnen werden im Laufe der Umfrage Fragen zu Ihrer Einschätzung und Bewertung hierzu gestellt und praktische Beispiele genannt, die Sie dann dem richtigen Unternehmen zuordnen sollen.


Bei der Umfrage geht es weniger um Ihr Wissenstand zu dem Thema, sondern um ihre persönliche Einschätzung. Alle Fragen sind verständlich gestellt und erfordern kein Fachwissen.

Die Umfrage dauert ca. 5 Minuten.

Mit freundlichen Grüßen  
Stephanie Heller

Powered by  


Weiter »

Fragen kostet fast nichts...

54 (9/19)

## 2. Allgemeine Angaben zur Person

### 1. Wie alt sind Sie?

### 2. Ihr Geschlecht?

☐ männlich

☐ weiblich

### 3. Sie sind...

☐ Schüler

☐ Student

☐ Angestellter

☐ Auszubildener

☐ Sonstiges

### 4. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Unternehmen verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt handeln?

☐ sehr wichtig

☐ wichtig

☐ weniger wichtig

☐ unwichtig

### 4. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Unternehmen verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt handeln?


☐ sehr wichtig

☐ wichtig


☐ weniger wichtig

☐ unwichtig

[< Zurück](#)

Powered by  


[Weiter >](#)



Fragen kostet nur nichts...

21% (4/19)

### 3. Wahrnehmung von Unternehmenskommunikation

**5. Wie fühlen Sie sich von Unternehmen über deren verantwortungsvolles Handeln gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt informiert?**

☐ Infoüberflutung  
☐ gut  
☐ eher gut  
☐ ausreichend  
☐ eher schlecht  
☐ Infomangel

**6. Um dieses Verhalten den Verbrauchern zu demonstrieren, setzen die Unternehmen verschiedene Maßnahmen um (z.B. durch Spenden oder Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Produktionsländern). Wo sehen Sie die bisherigen Fehler und Defizite der Unternehmen in der Kommunikation ihres Handelns mit den Verbrauchern?**

	trifft vollständig zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
fehlende Möglichkeit der Nachprüfbarkeit von Unternehmensaussagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wahl der falschen Kommunikationskanäle und -instrumente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation geht an eigenen Interessen und Erwartungen vorbei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation erscheint nicht glaubwürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fehlende Dialogbereitschaft der Unternehmen mit den Verbrauchern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


**7. Welchem Absender attestieren Sie eine höhere Glaubwürdigkeit der Kommunikation? Ordnen Sie die Absender in eine Rangfolge ein, wobei der erstgenannte Absender für Sie am glaubwürdigsten ist.**

- Informationen direkt vom Unternehmen ▼ ▲
- Informationen von unabhängigen Verbraucherinstituten ▼ ▲
- Informationen durch unabhängige Medienberichterstattungen ▼ ▲

**8. Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?**

	stimme vollständig zu	stimme eher zu	teils-teils	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Die Mehrheit der Unternehmen arbeitet im Wesentlichen anständig und verantwortungsvoll. Betrug und Täuschung sind eine seltene Ausnahme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmen sind bereit zu einem Dialog mit Kritikern um gewohnte Denkmuster zu überwinden und etwas dazulernen und zu verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es reicht für Unternehmen aus, nur reaktiv auf Krisen zu reagieren und durch gezielte, kurzfristige und medienrächliche Kommunikation den Schaden auf das Image zu mindern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmenskommunikation wird durch die Einbindung von Projekt- bzw. Kooperationspartner (z.B. UNICEF, WWF) glaubwürdiger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Zurück

Powered by  


Weiter »

#### 4. Wahrnehmung von Unternehmenskommunikation: Praktische Beispiele 1

Im folgenden werden Ihnen nun verschiedene Skandale und Verbrauchertäuschungen aus den letzten Jahren kurz beschrieben. Versuchen Sie sich daran zu erinnern und ordnen Sie diese dem richtigen Unternehmen zu.

**9. Welches Unternehmen pries in seiner Werbung mit glücklichen Hühnern auf großflächigen Höfen. Im Jahr 2010 kam heraus, dass die Hühner in den Mastbetrieben auf engstem Raum zusammengepfercht sind und aufgrund des durch die Mast verursachten Gewichts kaum mehr laufen können.**

- ☐ Wiesenhof
- ☐ Westfleisch
- ☐ Heine's
- ☐ weiß ich nicht

**10. Welches Unternehmen musste sich im Jahr 2008 mit dem Skandal über die mit Melamin verseuchten Milchprodukte in China und dem Skandal über die Kinderarbeit auf den Kaffee- und Kakaoplantagen auseinandersetzen?**

- ☐ Ferrero
- ☐ Hershey
- ☐ Nestlé
- ☐ weiß ich nicht

**11. Welches Produkt wurde in der Werbung zur Stärkung des Immunsystems angepriesen, obwohl das Produkt nachweislich nicht mehr dafür tut als ein normaler Naturjoghurt. Dafür ist es aber teurer und enthält doppelt so viel Zucker.**

- ☐ Immuno
- ☐ Actimel
- ☐ Biolectra
- ☐ weiß ich nicht

**12. Das Unternehmen pries in der Werbung die Verpackung seines Joghurts aus Maisstärke als umweltfreundlich an. Dies erwies sich als Etikettenschwindel, da die Verpackung nachweisbar keine bessere Ökobilanz hat wie herkömmliche Verpackungen.**

- ☐ Danone
- ☐ Landliebe
- ☐ Bauer
- ☐ weiß ich nicht

**13. Welche Wirkung haben solche Skandale allgemein auf Sie als Verbraucher und welche Konsequenzen ziehen Sie persönlich daraus?**

	Immer	häufig	gelegentlich	selten	nie
langfristiger Schaden der Reputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kurzfristiger Boykott der angebotenen Produkte bzw. Leistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechsel zu Konkurrenzunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktive Kritik und Feedback an Unternehmen (z.B. durch Social Media)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Wirkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Zurück

Weiter »

## 5. Wahrnehmung von Unternehmenskommunikation: Praktische Beispiele 2

Versuchen Sie sich an die verschiedenen Kampagnen und Unternehmensphilosophien zu erinnern und ordnen Sie diese dem richtigen Unternehmen zu.

**14. Das Unternehmen setzt sich für den Schutz des Regenwaldes ein und verspricht für jeden verkauften Kasten ihres Produktes 1m<sup>2</sup> des Regenwaldes nachhaltig zu schützen.**

- ☐ Bitburger
- ☐ Krombacher
- ☐ Erdinger
- ☐ weiß ich nicht

**15. Das Unternehmen stellte als erstes ein alkoholfreies Erfrischungsgetränk her, das rein biologisch, ohne Zuckerzusätze und ohne künstliche Farb-, Geschmacks- und Konservierungsstoffe hergestellt werden.**

- ☐ Red-Bull
- ☐ Bionade
- ☐ Bios
- ☐ weiß ich nicht

**16. Das Unternehmen bietet Babynahrung ausschließlich mit Zutaten aus biologischen Landbau an und in der Werbung verbürgt sich der Firmenchef persönlich für die Qualität der Produkte.**

- ☐ Aptamil
- ☐ HIPP
- ☐ Milupa
- ☐ weiß ich nicht

**17. Die Marke warb mit dem Versprechen, durch jede verkaufte Flasche ihres Produktes den Brunnenbau in Äthiopien zu fördern und dadurch den Menschen einen Zugang zu sauberem Trinkwasser zu ermöglichen.**


- ☐ Vittel
- ☐ Evian
- ☐ Volvic
- ☐ weiß ich nicht

**18. Welche Wirkung haben solche Kampagnen und Unternehmensphilosophien allgemein auf Sie als Verbraucher und inwieweit beeinflusst dies ihr Verhalten gegenüber dem Unternehmen?**

	immer	häufig	gelegentlich	selten	nie
Aufbau und Steigerung der Reputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langfristige Steigerung der Loyalität gegenüber dem Unternehmen (Stammkundengewinnung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Differenzierungsvorteil gegenüber Konkurrenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inkaufnahme eines höheren Preises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keine Wirkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Zurück


Weiter »

 Fragen kostet just nichts... 95% (18/19)

### 6. Persönliches Kaufverhalten

**19. Inwieweit treffen folgend Aussagen auf Sie zu?**

	trifft vollständig zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Bei vergleichbaren Produkten von verschiedenen Unternehmen entscheide ich mich für das Produkt, bei dessen Kauf ich einen guten Zweck unterstützen kann	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich achte beim Kauf von Lebensmitteln vermehrt auf den fairen Handel, artgerechte Tierhaltung und regionale und biologisch produzierte Produkte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich informiere mich vor dem Kauf eines Produktes im Internet über die Werte des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im letzten Quartal habe ich mindestens ein Produkt oder eine Dienstleistung eines Unternehmens gekauft, weil ich wusste, dass das Unternehmen sich aktiv für die Gesellschaft und die Umwelt einsetzt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Zurück Powered by  Weiter »

 Fragen kostet just nichts... 100% (19/19)

### 7. Dankeschön

Vielen Dank das Sie sich die Zeit für die Umfrage genommen haben!

Powered by 

**Fragebogen absenden »**

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

*Adlingen, 22. Januar 2014*

*Stephanie Heiter*

---

Ort, Datum

Vorname Nachname